

Part.3

비영리조직 모금활동의 성공과 실패요인 분석:
모금캠페인 사례를 중심으로

—

노연희

가톨릭대학교 사회복지학과 교수



I. 문제제기 및 연구목적

비영리조직에게 있어서 자원동원활동은 조직의 목적을 달성뿐만 아니라 조직의 생존에 필요한 재정적 자원 확보하기 위해 수행된다. 이러한 활동은 기본적으로 정부, 기업, 또는 재단과 같은 재정 지원조직들을 대상으로 하거나, 일반 시민들을 대상으로 이루어지기도 한다. 특히 일반 시민들의 기부를 통해 자원을 확보한다는 것은 그 조직의 신뢰성이나 투명성을 상징적으로 보여주는 것이 때문에 많은 조직들이 일반 시민들을 대상으로 기부금을 모집하기 위해 전략적으로 노력을 기울이고 있다.

모금을 실제 수행하는 현장에서는 기부금을 모금하기 위한 효과적인 전략에 대해 관심을 갖게 되며, 이러한 질문에 답을 제공하기 위해 학문적 측면에서 기부를 하는 사람들의 특성이나 기부의 동기 그리고 이러한 요인들과 실질적인 기부행위 간의 관계에 대해 논의하거나, 비영리조직들의 활동과 기부행위 간의 관계에 대해 논의해왔다.

전자의 경우는 주로 개인에게 초점을 두고 기부를 하는 사람들의 특성이나 동기가 기부액이나 기부기간 등에 영향을 미치는가에 대해 논의해 왔다(강철희·최명민·김수현, 2012; 김주원·김용준, 2008; 김지혜·정익중, 2012; 정정호·김미희, 2008). 그러나 이러한 연구들은 불특정 다수의 사람들을 대상으로 하여, 실질적으로 어떤 기부자가 특정 비영리조직에 어떤 이유로 기부를 하는지에 대해 구체적으로 논의하는데 한계를 지니기 때문에 비영리조직의 개별적인 자원동원 전략의 수립에는 충분한 정보를 제공하지 못한다. 다른 한편으로는 비영리조직에 초점을 두고 조직의 특성이나 관리활동과 조직전반의 재정구조와의 관계(김미숙·김은정, 2005; 노연희, 2006; 2009)를 분석하거나, 조직의 관리활동에 대한 기부자의 인식과 기부행위간의 관계(노연희, 2011)에 대해 논의하기도 한다. 이러한 연구들은 조직의 입장에서는 자원을 동원하기 위한 구체적인 관리전략에 대한 기본적인 정보를 제공한다. 그러나 이러한 연구들은 비영리조직의 자원동원활동이 기본적으로 기부자들을 유지하기 위한 관리활동과 실질적으로 기부를 요청하는 행위가 복합적으로 이루어진다는 점을 고려하지 못하여 일관된 연구결과를 제시하지 못한다.

비영리조직의 자원동원활동은 그 대상자가 누구냐 또는 그 활동의 목적이 무엇이나에 따라 그 효과성이 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어 이미 많은 전문가들이 지적하는 바와 같이 고액기부자와 소액기부자 또는 기업과 개인기부자들에 대한 관리전략은 달라야 하며, 특히 기부경험이 없는 사람들을 대상으로 하는 활동은 이미 기부의 경험이 있거나 비영리조직과의 관계를 형성하고 있는 사람들과는 다른 특성을 지니고 있어 실질적으로 기부에 참여시키는 것은 많은 한계를 지닐 수밖에 없다고 지적되기도 한다(Bennet, 2006). 이러한 점을 고려한다면 실제 불특정다수가 아닌 이미 기부를 하고 있는 사람들을 관리하는 것과 불특정 다수의 시민들을 대상으로 한 모금활동은 서로 다른 상황에서 다른 전략이 사용될 필요가 있다. 그러나 기존 연구들은 기부자 개인에 초점을 두던, 비영리조직에 초점을 두던 간에 구체적으로 어떤 전략을 통해 또는 어떤 모금활동을 수행하는 지에 대해서는 논의하지 못하고 있다.

따라서 본 연구는 특정한 상황에 있는 개별 비영리조직이 어떤 활동을 통해 어떻게 사람들로 하여금 기부를 하도록 하는지에 대해 논의하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 특히 일반 시민들을 대상으로 하는 구체적인 모금캠페인에 초점을 두고 모금을 성공으로 또는 실패로 이끌어내는 요인들이 무엇인지를 도출한다. 다른 한편으로는 개별 조직이 처한 사회적, 경제적 상황에 따라 조직 활동의 결과는 다르게 나타날 수 있다는 지적되기도 한다(Sargeant, 2001). 이러한 지적을 고려하여, 본 연구는 서로 다른 상황에 있는 개별 비영리조직의 모금캠페인과 관련하여 어떠한 일이 일어나고 있는지, 그리고 왜 그러한 일들이 이루어지고 있는지 등 각 조직에서 일어나는 현상을 좀 더 심도 깊게 분석하고자 한다. 이를 통해서 한국적 상황에서 비영리조직들이 수행하는 특성이 무엇인지, 그리고 효과적인 모금전략이 무엇인가에 대한 기초적인 논의의 기반을 제공하고자 한다. 또한 이러한 연구문제를 탐색함으로써 한국의 기부자들이 어떤 유형의 모금캠페인에 관심을 갖고 반응을 하며, 기부에 참여하는지에 대한 기초적인 논의기반을 제공할 수 있을 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 첫째, 비영리조직은 일반 시민들로부터 재정자원을 모금하기 위해 어떤 활동을 수행하는가?
- 둘째, 이러한 모금활동의 수행과정에서는 어떤 일들이 일어나는가?
- 셋째, 어떠한 요인들이 기부자 관리활동의 성공과 실패에 영향을 미치는가?

Ⅱ. 기존문헌 검토

비영리조직의 자원동원활동에 있어서 가장 큰 관심은 어떤 사람들이 기부를 하는가 또는 어떤 전략이 기부금을 모집하는데 효과적인가이다. 이러한 문제에 기본적 정보를 제공하기 위한 기존의 연구들은 크게 기부자의 개인적 특성이나 동기에 초점을 두거나, 기부를 받는 대상으로서 비영리조직의 특성이나 자원획득을 위한 활동에 초점을 두어 왔다.

1. 기부자의 특성에 관한 연구

기부에 대한 많은 연구들은 어떤 특성을 지닌 사람들이, 왜 기부를 하는가의 문제에 답하기 위해 주로 개인의 인구사회적 특성이나 기부동기에 대해 논의를 한다. 이러한 연구들은 대체로 기부자의 성별, 나이, 경제적 수준, 자원봉사나 기부와 관련된 과거의 경험 등 인구사회학적 특성에 초점을 두거나, 이들의 기부나 기부조직에 대한 태도나 인식, 또는 심리적 요인에 대해 논의를 한다. 이러한 개인적 특성이나 동기에 초점을 두는 것은 기본적으로 보다 효과적으로 기부금을 모집하기 위해서 조직이 누구를 대상으로 할 것이냐를 규명하기 위한 것이며, 궁극적으로는 조직의 기부자 특성에 따른 기부금 모금 및 관리 전략의 수립에 기여하기 위한 것이다. 한국의 기부자의 특성에 대한 연구들 역시 기부자의 인구사회학적 특성이나 기부의 동기에 대해 다루는 것에서부터(강철희 외, 2012; 김지혜·정익중 2012), 특정단체의 기부자들의 특성(김주원·김용준, 2008), 또는 기부 중단자의 특성(정정호·김미희, 2008) 등에 대한 연구로 점차 세분화되어 왔다.

실제 개인들의 기부행위는 비영리조직이 기부자나 기부금을 모집하기 위해 어떤 활동을 어떻게 수행하는가에 따라 다르게 나타날 수 있다(Radley & Kennedy, 1995; Desmet & Feinberg, 2003). 이러한 지적에도 불구하고 개인 기부자의 특성에 대해 초점을 두는 연구들은 무엇보다 기부를 통해 수혜를 받는 대상집단 또는 비영리조직의 활동, 특히 모금과 관련된 활동에 대한 태도

나 인식뿐만 아니라, 실질적인 모금활동이 이루어지는 조직의 내, 외적 상황에 대해서는 거의 다루지 않는다(Sargeant & Woodliffe, 2007). 따라서 비영리조직에서의 자원동원과 관련하여서는 단순히 개인적 동기나 특성이 무엇인가가 아니라, 사람들은 어떻게 기부를 하는가, 즉 실질적인 기부행동을 하게 만드는 요인과 상황은 무엇인가에 대해 이해하는 것도 필요하다고 지적되어 왔다(Hibbert & Horne, 1996). 특히 나이, 성별, 경제적 수준 등과 같은 개인적 특성이나 이전의 자원봉사나 기부와 같은 과거의 경험은 조직이 실제로 변화시키기 어려우며, 효과적으로 기부금을 모집하기 위해서는 기부나 비영리조직에 대한 개인의 태도나 인식을 변화시키기 위한 조직의 노력, 또는 직접적인 기부 요청 방식 등과 같은 실질적인 관리활동이 보다 더 중요할 수 있다는 점이 지적되기도 한다(노연희, 2011).

2. 비영리조직의 자원동원활동에 관한 연구

비영리조직의 자원동원과 관련된 중요한 관심사는 조직의 어떤 활동이 사람들로 하여금 기부를 하게 만들 수 있는가이다. 따라서 개별 기부자들은 어떤 과정을 통해서 기부를 하게 되는가 또는 조직의 기부자관리활동이 기부행위에 영향을 미치는가에 대한 답을 제공하기 위한 학문적 노력이 증가하고 있다. 일부의 연구는 마케팅 기법에 기반하여 기부자와의 관계형성이나 조직의 명성과 인지도 등과 기부행위간의 관계에 대해 논의하거나(Hibbert & Horne, 1996; Sargeant & Woodliffe, 2007), 또 다른 연구들은 비영리조직의 기부요청방식, 예를 들어 우편물을 통한 기부요청, 기부요청회수, 기부액의 명확한 제시, 또는 기부에 대한 피드백 등이 기부행위에 영향을 미치는지 등에 대해 논의하고 있다(Desmet & Feinberg, 2003; Diepen, et. al., 2009; Diamond & Noble, 2007; Meer & Rosen, 2010).

그러나 이러한 구체적 요청방식과 기부행위간의 관계에 대한 연구 역시 개인의 특성이나 동기에 초점을 두는 연구들과 마찬가지로 비영리조직들이 실질적으로 어떤 내용으로 기부를 요청하였는지, 그러한 내용에 대하여 사람들이 어떻게 반응을 하는지, 또한 기부요청이 이루어지는 과정에서 조직을 둘러싼 다양한 상황 등이 영향을 미쳤는지에 등에 대해서는 분석하지는 못한다. 이러한

연구들과는 다르게 Radley & Kennedy(1995)는 질적 연구를 통해 잠재적 기부자 또는 기존의 기부자들을 대상으로 한 모금활동에 있어서 기부요청을 위한 내용과 정도가 중요하다는 점을 지적하였다. 예를 들면 기부자들에게 실질적인 기부의 혜택을 받게 되는 대상 집단의 지나친 의존성을 강조하는 것은 부정적인 결과를 초래할 수 있기 때문에, 어느 정도의 내용이 적절한 것인지에 대해 비영리조직이 매우 신중하게 고려할 필요가 있다는 점을 제시한다.

한국적 상황에서의 자원동원활동에 대한 연구는 비영리사회복지조직을 대상으로 조직의 특성과 기부금 비율 등을 포함한 재정구조에 관한 연구(김미숙·김은정, 2005; 노연희, 2006, 2008), 기부자 관리활동과 기부행위간의 관계에 대한 연구(노연희, 2011) 등이 있다. 몇몇 연구들은 보다 세부적으로 모금을 이끌어내기 위한 구체적인 메세지와 개별기부자의 기부행위간의 관계에 대해 논의하기도 한다(박하연 외, 2013; 김해룡·박민수, 2013).

우선 노연희(2011)는 특정 비영리조직의 기부자들을 대상으로 조직의 전반적인 기부자 관리활동에 대한 인식과 기부행위간의 관계에 대해 분석하고, 조직의 전반적인 기부자 관리활동은 조직에 대한 기부자의 인식을 긍정적으로 변화시키기는 하지만 실질적인 기부행위를 변화시키는 못한다는 결과를 보고하였다. 이 연구는 기부자와의 관계형성을 위한 조직의 전반적 활동에 대한 기부자의 인식에 초점을 두었기 때문에 비영리조직이 구체적으로 어떤 내용으로 그리고 어떤 방식으로 기부를 요청하게 되었는지 등에 관한 충분한 정보를 제공하지 못한다. 또한 이 연구는 특정 조직의 기부자를 대상으로 하고 있어, 기부를 전혀 하지 않는 일반 사람들을 대상으로 기부금을 모집하기 위해 조직이 어떤 전략을 활용하는지에 대해 논의하는 데는 한계를 지니고 있다.

비영리조직의 자원동원활동의 효과성에 대해 논의하기 위해서는 기부자와의 접촉 방식이나 기부요청방식과 같은 형식적인 내용이 아니라, 조직이 자원을 동원하기 위해 사람들에게 구체적으로 어떤 내용을 전달하고자 하는지에 대해서도 고려할 필요가 있다(노연희, 2011). 즉 새롭게 기부에 참여하도록 하거나, 기존 기부자의 기부행위를 변화시키기 위해서는 조직의 목표와 관련된 핵심적 내용이 제대로 전달되는지에 대해서 논의하는 것이 매우 중요하다. 이러한 내용을 파악하기 위해서는 조직들이 특정한 상황에서 어떻게 모금활동을 수행하는지에 대해 관심을 가져야 한다.

다른 한편으로 몇몇 연구들은 커뮤니케이션 전략이라는 측면에서 비영리조직의 모금활동에서 전달

하려는 이미지나 메시지가 사람들의 기부행위에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 논의하였다(박하연·성영신·김지연, 2014; 김해룡·박민수, 2013). 우선 박하연 외(2013)는 대학생들을 대상으로 한 실험연구를 통해서 수혜대상 집단에 대한 정보의 제공방식, 이에 대한 사람들의 감정적 또는 인지적 반응 그리고 기부행위간의 관계를 분석하였다. 이들의 연구에 의하면 모금을 위한 메시지에서 제공하는 수혜대상자가 한사람이나 다수이나에 따라 동정심에는 다르게 영향을 미치지만, 실제 기부금액을 결정하게 하는 데는 영향을 미치지 않는다고 제시하였다. 또한 이 연구와 함께 김해룡·박민수(2013)는 사회적 거리감과 기부행위간의 관계에 대해 분석하였는데 다소 다른 결과를 제시하였다. 박하연 외(2013)의 연구는 사회적 거리감 정도가 기부액을 결정하는데 영향을 미치지 않는다는 결과를 제시한 반면, 김해룡·박민수(2013)의 연구는 수혜대상자에 대한 거리감의 정도는 기부행위에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 박하연 외(2013)는 이미 아프리카나 아시아 등의 빈곤아동에 대하여 이미 많은 정보가 제공되는 한국적 상황에서는 국내이든 외국이든 거리감을 다르게 느끼지 못했을 가능성에 대해서 지적하였다. 반면 김해룡·박민수(2013)는 메시지에 대한 해석의 수준에 초점을 두고, 해외구호와 같은 특정메세지의 경우는 이에 대한 해석수준이 구체적인 기부행위를 결정하는데 영향을 미치지 않을 가능성이 있다는 점을 지적하였다.

모금활동에서의 메시지에 대한 이러한 연구들은 비영리조직이 모금전략을 수립하는데 있어서 사업의 성격에 따라 어떤 모금 메세지를 전달하는 것이 효과적일 수 있는지에 대한 기본적인 정보를 제공한다는 점에서 의의가 있다. 그러나 이들의 연구는 기본적으로 대학생이라는 특정인구집단을 대상으로 하였기 때문에, 이들의 연구결과가 일반 시민을 전체적으로 포괄하는 경우 일반화하는데 한계를 지닐 수밖에 없다. 또한 이러한 연구들은 비영리조직에서 실제 활용하는 구체적인 메시지에 기부자들이 어떻게 반응하는가를 분석하는 방식이 아니라 실험설계를 통해 개인들이 제시된 모금메세지에 어떻게 반응하는가를 분석하였다. 따라서 개별 기부자의 특성, 특히 개별기부자의 과거의 경험이나 인식수준이나 태도에 초점을 두고 있는 기존의 연구들과 마찬가지로, 비영리조직의 측면에서 어떻게 모금활동이 이루어지며, 그 과정에서 조직을 둘러싼 다양한 상황들이 복합적으로 영향을 미칠 수 있는지에 대해서는 다루지 못한다는 한계를 지니고 있다. 모금활동에 있어서 단순하게 메시지의 내용 그리고 이에 대한 감정이나 태도의 변화 등과 같은 개인의 관여도만으로는 구체적인 기부행위의 변화를 설명하는 것은 한계를 지닌다는 지적을 고려한다면(박장원·박현순, 2007), 개인의 기부행위의 변화 또는 모금활동의 성과에 대해 논의하기 위해서는 좀 더 복합적인 조직의 전략과 상황에 대해 논의할 필요가 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 연구대상

1. 연구방법

본 연구는 한국사회의 다양한 유형의 비영리조직들이 실질적으로 기부금을 모금하기 위해 어떤 활동을 수행하고 있으며, 어떠한 요인들이 이러한 모금활동의 성공과 실패에 영향을 미치는지에 대해 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 다양한 유형의 모금 활동을 수행하는 비영리조직에서 실질적으로 이러한 활동을 담당한 모금가들을 유의적으로 추출하여, 이들을 대상으로 질적 사례연구를 실시하고자 한다. 질적 사례연구는 일반적으로 ‘왜’ 또는 ‘어떻게’와 같은 질문에 가장 적절한 하다고 제시되며(이원옥, 2011), 일반화보다는 특수화를 목적으로 하기도 한다(김미옥·김경희, 2011). 본 연구는 기부금을 모금하기 위한 구체적인 활동이 어떻게 이루어지는지 그리고 성공을 경험한 사례들과 그렇지 못한 사례들이 지니고 있는 조건과 상황이 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보는 것을 목적으로 한다. 또한 그 사례들에서 보여지는 특성들이 왜 발생하고 있는지를 밝혀내고자 하는 목적을 지니는데, 질적 사례연구는 이러한 목적을 달성하는데 기여할 수 있을 것이다.

질적 사례연구에서의 주요한 관심사는 사례가 보여주는 독특성 또는 공통성이라고 할 수 있으며, 중요한 것은 ‘한계가 있는 하나의 체계’라고 인식되는 사례를 어떻게 정의할 것인가이다(Stake, 1995). 본 연구에서는 다양한 비영리조직에서 일반 시민들을 대상으로 하여 이루어진 ‘모금캠페인’을 분석단위인 사례로 규정하고¹⁾, 다양한 유형의 사례에 대한 정보를 수집하는 다중사례연구를 수행하였다. 그리고 이러한 다양한 사례들을 통하여 각 사례의 독특성과 유사성 그리고 각 사례와 상황적 맥락들이 어떻게 상호작용을 하였는지를 파악하고 이에 대해서 간략하게 기술하였다. 각 사례의 내용들을 지속적으로 비교함으로써 어떤 독특성과 유사성이 있는지를 파악하고자 하였다.

1) 본 연구에서의 사례로서 모금캠페인이 구체적으로 무엇을 의미하는지에 대해서는 IV장 사례에 대한 기술을 참고할 것.

복수의 사례에 대한 자료를 얻기 위하여, 본 연구는 연구참여자인 모금담당자와의 심층면접을 진행하였다. 이들과의 면접은 기본적으로 약 2시간 정도가 소요되었으며, 면접과정에서의 질문은 반구조화된 질문지에 기반하여 이루어졌지만, 면접과정은 공식적인 순서에 의해 이루어지기 보다는 상황에 따라서 도출되는 이슈와 사례를 중심으로 자연스럽게 이루어졌다. 기본적인 질문내용은 비영리조직의 전반적인 모금활동, 성공적인 모금활동과 실패한 모금활동의 사례, 그리고 이러한 사례의 성공과 실패에 영향을 미친 요인들에 대한 내용으로 구성하였다.

2. 연구참여자

본 연구는 비영리조직이 실제로 기부금을 모집하기 위해 수행하는 모금캠페인의 성공과 실패요인을 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 실제 모금을 활동을 수행하였던 모금담당자들을 대상으로 하였다. 본 연구는 비영리조직에서 현재 모금을 담당하거나, 모금활동을 수행한 경력이 있는 모금담당자 12명을 대상으로 하였으며, 이들은 기본적으로 전문적인 모금교육을 받은 경험이 있으며, 모금담당자들의 모임에서 활동하고 있는 사람들로, 이 모임을 통해 이들과 관계를 형성하고 있는 활동가를 통해 추천을 받았다.

연구참여자들은 최소 3년에서 최대 11년까지의 모금현장에서 활동을 해 왔으며, 이들이 활동한 조직들은 흔히 전문모금기관으로 인식되는 대규모 비영리조직부터, 지역사회에 기반하여 활동하는 소규모 시민사회단체까지 다양하였다. 이들 중 참여자2, 참여자11과 참여자12는 현재 다른 조직으로 이직하여 비영리조직의 운영과 모금활동에 대한 컨설팅하는 업무를 수행하고 있어서 면접과정에는 주로 이전 조직에서의 모금경험을 제공하였다.

참여자	기관	조직규모	모금경력	면접일
참여자1	조직A	소규모시민사회	6년	2014. 5. 14
참여자2	조직B(전)	소규모사회복지	3년	2014. 5. 19
참여자3	조직C	대규모법인	10년	2014. 5. 23
참여자4	조직D	대규모모금	10년	2014. 6. 2
참여자5	조직E	대규모모금	10년	2014. 6. 9
참여자6	조직F	중규모모금	5년	2014. 6. 11
참여자7	조직G	소규모시민사회	미상	2014. 6. 15
참여자8	조직H	대규모모금	11년	2014. 7. 17
참여자9	조직I	대규모모금	9년	2014. 7. 24
참여자10	조직J	소규모시민사회	9년	2014. 7. 29
참여자11	조직K(전)	중규모시민사회	5년	2014. 7. 30
참여자12	조직L(전)	소규모청소년	3년	2014. 8. 4

<표 3-1> 연구참여자

IV. 분석결과

1. 사례에 대한 기술

본 연구는 다양한 비영리조직에서 일반 시민들을 대상으로 이루어지는 모금캠페인을 사례로 하여 분석한다. 비영리조직에서의 자원동원활동은 다양한 내용을 포함하는데, 일반 시민들을 대상으로 하는 기부금의 모집과 관리는 두 가지 핵심적 활동으로 구분할 수 있다. 우선 비영리조직은 개인들로부터 기부금을 획득하기 위한 기부금 요청행위, 즉 모금활동과 이후 확보된 기부자의 관리활동을 수행한다. 이 두 가지 활동은 단계에 따라 이루어지는 것은 아니며 때로는 통합적으로 수행되지만, 본질적으로 전자의 경우는 잠재적 또는 현재의 기부자들을 대상으로 하며 실제기부를 요청하는 활동에 초점을 두며, 후자의 경우는 모금활동으로 확보된 기부자와의 관계형성에 초점을 두고 이들의 기부행위를 강화하고자 한다는데 차이가 있다.

본 연구의 사례가 되는 모금캠페인은 특정한 사업 수행을 위한 기금을 형성하거나, 또는 새로운 기부자를 확보하기 위해 주로 불특정 다수의 일반시민들을 대상으로 진행된다. 많은 비영리조직들, 특히 규모가 큰 조직들은 대부분 마케팅과 관련된 예산을 주로 사업기금이나 기부자를 개발하기 위한 대규모 모금캠페인 활동 등에 사용하는 등(Hibbert & Horne, 1996) 비영리조직의 관점에서는 매우 중요할 뿐만 아니라 비중이 큰 활동이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 활동은 새로운 기부자를 확보하거나 한시적으로 이루어지는 경향이 있는데, 비영리조직의 입장에서는 많은 비용이 들뿐만 아니라, 만족할 만한 성과를 이끌어내는 것이 어렵다고 지적되어 왔다(Bennet, 2006; Sargeant, 2001).

본 연구는 전자의 ‘모금캠페인’을 분석단위로 하였으며, 이는 특정한 사업의 수행을 위한 기금을 모금하거나, 또는 새로운 기부자를 개발하기 위해 불특정 다수의 시민들을 대상으로 하여 직접적으로 기부를 요청하는 것과 관련된 활동을 의미한다. 본 연구는 총 12개의 사례를 분석하였으며, <표 2>는 핵심주제에 따라 각 사례의 내용을 보여준다.

분류주제		주요활동	모금주체
어려운 사회적 이슈를 적절하게 잘 풀어내다	사례1	북한 내 탁아소지원	J조직
	사례2	노동자의 경제적 위기해결	I 조직
평소에 쌓아온 신뢰와 친밀함이 모금을 이끌어내다	사례3	사무실임대/이전비용 지원	A조직
	사례4	청소년 공간조성지원	B조직
전략적으로 세분화된 이슈로 장기모금캠페인으로 정착시키다	사례5	난민아동지원	A조직
정성스런 조직의 반응이 기부자를 감동시키다	사례6	포괄적 사업지원, 기부자모집	I 조직
	사례7	빈민아동/의료비지원, 기부자모집	F조직
장기적인 노력이 고액기부라는 결실을 맺다	사례8	유산 및 추모기금	I 조직
일대일 관계형성은 어떤 경우에도 성공의 요인이 된다.	사례9	해외구호	F조직
좋은 행사도 모금에 대한 욕구가 없으면 실패한다.	사례10	자살방지	F조직
알려지지 않은 조직이 이름을 너무 강조하여 실패하다	사례11	지역주민조직화	B조직
홍보와 모금은 다르다	사례12	재능기부	E조직
모금을 위한 모금이 되다	사례13	기부자모집, 포괄적 사업지원	D, E, H조직
기부자의 만족도는 높지만 양날의 칼이 되다	사례14	기부자 모집, 아동지원	D와 E조직

<표 3-2> 모금캠페인 사례의 내용

2. 모금캠페인 성공과 실패의 사례

본 절에서는 <표 3-2>에 제시된 모금캠페인의 사례들을 통해 어떤 요인들이 성공이나 실패를 이끌어내는데 영향을 미쳤는지에 대한 분석결과를 제시하였다.

1) 어려운 사회적 이슈를 적절하게 잘 풀어내다

모금캠페인은 일반적으로 불특정 다수의 시민들을 대상으로 이루어지기 때문에, 모금을 위해 제시되는 사업의 내용이 이들 시민들이 어떻게 수용하는가는 매우 중요한 문제이다. 그러나 비영리조직은 조직의 미션에 따라 정치적인 이슈를 다루어야 하거나, 때로는 일반 시민들이 쉽게 접근하기 어려운 이슈를 다루기도 한다. 사례1과 사례2는 사회적으로 널리 수용되기 어려운 사회적 이슈를 어떻게 다루어야 하는지를 보여준다.

사례1과 사례2는 캠페인의 핵심이슈가 각각 정치적으로 그리고 사회적으로 일반 사람들이 쉽게 접근하기 어려운 내용이었다. 즉 전자의 경우는 북한 내 이동을 지원하는 사업으로 최근 남한과 북한의 정치적 관계가 어려워짐에 따라 실질적으로 일반 시민들에게 이에 대한 내용을 전달하는데 한계를 지닌 사업이었다. 두 번째 사례는 해고노동자라는 특정 계층을 지원하기 위한 사업이었으나, 해고와 노동자의 문제가 다소 정치적으로 해석될 여지가 있었으며, 실제로 정치적으로 한쪽으로 치우쳤거나 일반 시민을 대상으로 하는 캠페인으로 적절하지 않다는 지적을 받기도 하였다. 그러나 두 사례는 모두 조직이 궁극적으로 추구하는 목표, 남북한의 평화 달성 또는 사회적 약자에 대한 옹호활동을 하는 조직으로서의 지향성이라는 점 때문에 이러한 이슈들을 조직 내의 논의를 거쳐 적절한 내용으로 그리고 적절한 시기에 잘 기획하여 성공한 사례이다. 이에 대해서 참여자 9는 조직내부의 준비뿐만 아니라, “운이나 타이밍이 다 맞는 부분”이 있고 “사회적 현상이나 이슈” 딱 맞물리는 타이밍에 이루어졌다는 점을 성공요인으로 지적하기도 한다. 그러나 조직내부의 준비라는 측면이 지적되었다는 것은 이러한 운과 타이밍은 저절로 이루어진 것이 아니라, 조직의 정체성에 대한 충분한 논의 그리고 기획능력이 뒷받침되어 이루어진 것이다.

운도 있었고 내부에서 준비 된 것도 있었고, 또 여러 가지가 타이밍이 맞은 것도 있었고……. 사회적인 현상이나 어쨌든 이슈가 맞물렸을 때 이걸 딱 붙였을 때 딱 타이밍이라는 게 그런 부분이 있는 거 같아요. (사례2-참여자9)

이 두 사례에서는 사회적 이슈를 다루고자 하는 조직의 정체성을 모금활동의 목표가 되는 사업이나 이슈를 어떻게 접목할 것인가에 대한 고민이 드러난다는 점에서 공통점을 지닌다고 볼 수 있다. 그러나 그 고민을 풀어가는 방식은 다르게 나타난다.

우선 사례1은 조직이 수행하고 있는 사업의 특성상 수혜대상자를 드러낼 수 없는 상황에서 직접적인 이미지를 보여주는 방식이 아니라 우회적인 전략을 선택하였다. 일반적으로는 열악한 환경에 방치되어 있는 아동의 상황을 그대로 보여주는 방식이 모금을 하는데 매우 유리한 전략이라고 지적된다. 그럼에도 불구하고, 북한과의 특수한 정치적 관계 안에서 이러한 개별 아동의 이미지를 보여줄 수 없는 상황, 그리고 모금조직으로서 아동의 불쌍한 이미지를 활용하는 것에 대한 고민 등 때문에 불쌍한 아동 그 자체에 초점을 두기보다는 우회적인 방식으로 위생상의 문제를 핵심적인 메시지로 선택하였다. 또한 이러한 메시지의 선택에 있어서 아동에 대한 지원이 궁극적으로는 남북한의 평화를 이끌어내는 기반이 된다는 조직이 추구하는 관점을 어떻게 반영할 것인가를 끊임없이 고민하고 있음을 보여주었다. 이러한 과정에 대해 참여자10은 모금캠페인의 메시지를 “말랑말랑하게 쓴다.” 고 표현하면서 모금활동에 맞게 전환시키는 노력을 기울였음을 보여준다.

이 사례는 거시적인 차원에서의 평화적 관계의 형성을 위한 기반으로 북한 내의 아동이 처한 구체적인 위생상의 문제로 초점을 전환하여 메시지를 전달하였다. 다른 한편으로는 동정심을 유발하는 직접적인 이미지의 활용이라는 일반적인 방식에 대한 고민 때문에 도움을 필요로 하는 아이가 아닌 위생상의 문제로 초점을 전환함으로써 조직의 정체성, 그리고 모금가로서 개인적으로 지닌 윤리적 딜레마 사이에서 매우 적절한 방식으로 타협을 이루어냈다고 할 수 있다.

탁아소지원 사례는 홍보와 모금이 잘되는 방식, 수혜대상자를 직접 보여주는 방식의 스토리텔링에서 점차 조직의 정체성과 사업의 목표를 달성할 수 있는 방식으로 모금캠페인의 주제를 확대해 나

가려는 노력을 기울였다는 점에서도 의의를 지닌다. 모금을 탁아소내 아이들의 위생문제로 초점을 좁혀 시작하였지만, 점차 탁아소 지원이라는 부분으로 모금활동의 초점을 조금씩 확대하고 있음을 보여준다. 또한 그 과정에서 “특별한 방법이 있는 건 아니지만” 조직내부에서 거시적인 차원이 아니라 어린이의 문제, 위생문제, 탁아소지원 등으로 조직의 활동과 모금활동의 접점을 찾는 것의 중요함을 보여준다.

캠페인에서, 어쨌든 후원을 모금하는 과정에서는... 그 메시지를 축약해서 전달하기는 합니다... 천기저귀를 바꿔줍시다 라는 캠페인을 하게 되면 그 메시지 자체는 북한 어린이들을 돕자라는 직접적인 메시지가 되겠죠. 캠페인을 그렇게 진행을 합니다만, 전체 프로젝트 사업 운영에 있어서는 북한 어린이들을 직접 타겟으로 한다기 보다는 전체적인 평화의 관점에서 접근을 하려고 하는 게 있습니다.(사례1-참여자10)

우리는 홍보를 해야 돼요. ‘아빠의 와이셔츠를 잘라서 갓난아기들 몸에 대고 입는 걸 볼 수가 없습니다’ 라고 얘기를 하고 싶거든요. 직접 눈으로 본 걸. 근데 사진 한 장을 쓸 수가 없는 거죠. 더 예민한 시기... 그 접점을 찾아야... 그런데 특별한 방법이 있는 건 아닙니다 (사례1-참여자10)

결국엔 위생적인 측면을 얘기했죠. 위생에 더 신경 써서, 친환경적인 걸 보내야 됩니다.... 굉장히 담당자가, 말랑말랑하게 쓴다고 고생했더라고요. (사례1-참여자10)

사례2는 사례1과 유사한 고민이 있으면서도 그 고민을 실질적으로 풀어내는 방식에서는 차이를 드러낸다. 이 사례는 사회적 약자인 노동자를 경제적으로 지원하기 위한 것이었지만, 이러한 메시지가 잠재적 기부자가 되는 일반 시민들에게 정치적으로 해석되고 왜곡될 가능성이 있다는 점에서 직접적으로 메시지를 표현하는 것에 있어서 부담감이 있었다. 그런 점들 때문에 조직의 차원에서 모금캠페인의 메시지 선택에 있어서 끊임없이 고민하였음을 보여준다. 그러나 탁아소지원사업이

직접 표현하는 것이 어려운 이슈를 아동의 위생이라는 차원으로 그 초점을 다소 좁혔던 반면에, 이 사례의 경우는 특정 기업의 해고노동자에 초점을 두는 방식이 아니라 전체 노동자의 어려운 경제적 현실이라는 부분으로 좀 더 범위를 넓혀서 전달하는 방식을 채택하였다.

이러한 점에 대해서 참여자9는 “좀 더 폭을 넓혀서 문제에 대한 이슈도 폭넓은 이슈로 전환했던 것”이 잘 대처한 부분이었다고 지적하고 있다. 그러나 이 경우에도 노동자가 처한 모든 문제를 다루는 방식보다는 경제적 어려움으로 초점을 좁힘으로써 일반 시민들이 공감할 수 있는 여지를 두었다는 점에서는 사례1과 마찬가지로 모금이 다소 용이하게 될 수 있는 문제를 전략적으로 선택하였다고 볼 수 있다. 또한 참여자9가 “조직의 성향에 대해 오해를 굳히는 상황이 될 거 같아서... 균형있게 사업을 가져가야 하는 거에 대한 고민은 내부의 고민”이라고 진술한 것처럼 조직 내에서 조직의 정체성과 일반 대중의 조직에 대한 인식뿐만 아니라 조직의 정체성과 모금캠페인의 내용 간에 균형을 잡기위해 많은 고민을 하였다는 점도 탁아소지원사업과 유사하게 보여졌다.

사례2가 보여주는 모금활동은 사업의 내용과 조직의 정체성에 대한 고민이 성공적으로 균형을 찾은 사례이기도 하지만, 또 다른 성공요인으로 모금의 스토리텔링구조를 만들어가는 과정에서 유명인의 활동이 적절하게 결합된 점이 제시되기도 한다. 참여자9는 모금에 참여한 유명인을 이전부터 “기부자로 계속 관리하고 있었고... 여러 소통을 하고 있던 과정”에 있었다는 점을 제시하는데 이러한 진술은 유명인의 개입이 단순히 그들의 이미지 또는 그들의 이미지를 활용한 조직의 홍보라는 차원에서 머무르지 않고, 일반 기부자와 마찬가지로 지속적인 관계형성의 노력이 필요하다는 점을 보여준다.

또 다른 측면에서 이 사례의 경우 그 성공요인으로 조직의 사업이 보여주는 차별성이라는 점이 제시되었다. 참여자9는 “민간영역이 할 수 있는 사각지대를 발굴해서 거기에 대한 그 촉매제 역할을 하는 것들을 조직의 역할로 많이 가져왔다”는 점을 성공요인으로 지적한다. 이러한 조직의 지속적인 차별화 노력이 조직의 정체성을 형성하고, 이를 일반 시민이 받아들일 수 있도록 일관성 있게 사업을 진행함으로써 다소 정치적인 측면을 담고 있는 사회적 이슈를 다루는데 있어서도 성공적인 결과를 이끌어낸 기반이 되었다고 볼 수 있다.

논의가 되게 많았고 그렇게 치열하게 토론을 했는데 결국은 그런 거 있잖아요, 우리는 정치적인 판단을 하는 게 아니라 노동운동, 이런 거에 대한 정치적 판단을 하는 게 아니라 어쨌든 현상으로 거기서 어려움을 겪고 있는 노동자, 해고자들이 있으니 그분을 돕는 사업을 한 다음 좀 더 보편화해서 이것을 좀 정비를 해서 사업을 했어요. (사례2-참여자9)

OO회사 문제에 국한 되지 않은, 좀 더 해고 노동자의 지금 당장 어려운 부분에 대한, 경제적 어려움에 대한 접근으로 가자는 걸로 정리를 해서 했고.. 문제에 대한 이슈도 폭 넓은 이슈로 전환했던 것도 저희가 잘 대체했다고 생각 되고. (사례2-참여자9)

SNS에서 이렇게 막 하기도 하고 언론에서도 그렇게 하기도 하고, 정정 보도를 요청해도 사실 그거는 저희가 할 수 없는 대중여론이 되는 상황이 있는 거예요. (사례2-참여자9)

조직성향에 대한 오해를 굳히는 상황이 될 거 같아서... 되게 균형 있게 사업을 가져가야 하는 거에 대한 고민은 내부의 고민인 거예요. (사례2-참여자9)

모금이 이렇게 전개되는 상황이나 스토리텔링이 되는 상황이나 이런 거에 있어서는 되게 좋은 사례인거 같은데... 주도적인 기획 하에 나온 게 아니라... 외부에서 촉발된 거를 저희가 잘 세팅을 한 거예요.(사례2-참여자9)

캠페인이 시작이 됐는데 OOO씨가 거기에.. 동참을 하면서 이게 되게 확산이 확 된 거예요. ... 저희 내부적으로는 OOO씨가... 저희 조직 기부자로 계속 관리하고 있었고, 저희가 되게 여러 소통을 하고 있는 과정이었기 때문에... (사례2-참여자9)

조금은 애드보커시적인 성향이 들어있는 사업들이 거잖아요. 그래서 되게 타 단체들과고는 좀 약간 연결되는, 차별성을 갖는 사업 중의 하나이고 이미 많은 대중 기부자가 조직의 특성으로 인식하고 있는 부분들이 있는 거예요. (사례2-참여자9)

역사적으로 사각지대를, 민간영역에서 할 수 있는 사각지대를 발굴해서 거기에 대한 그 촉매제 역할을 하는 것들을 재단의 역할로 많이 가져왔어요. (사례2-참여자9)

2) 평소에 쌓아온 신뢰와 친밀함이 모금을 이끌어내다

사례3과 사례4는 비교적 소규모인 비영리조직에서 수행된 것으로서, 모금의 목적은 다르지만 모두 인터넷 홈페이지와 SNS를 중심으로 진행한 모금캠페인이다. 사례3은 사무실의 임대와 이전과 관련된 비용을 그리고 사례4는 지역사회 내 청소년을 위한 카페의 공사비용을 모금하였는데 모두 목표액을 달성하는데 성공하였다.

두 가지 사례는 모두 인터넷이나 SNS 등의 모금을 통해 조직이 변화되는 모습을 있는 그대로 보여주었다는 점에서 특정한 마케팅 기법을 활용하거나 사람의 관심을 이끌만한 핵심내용을 제시하는 방식을 사용하는 다른 모금캠페인과는 약간 차별성을 지닌다. 메시지를 전달하는 과정에서 중요한 지점은 참여자1이 지적하는 것처럼 “자기 집이 이사하는 것처럼” 모든 과정을 소소히 보여줌과 동시에, 단계 단계마다 무엇이 필요한지를 보여줌으로써 모금담당자가 의도했던 바와 같이 모금주체인 비영리조직이 수행하는 일이 마치 내 일인 것처럼 느끼게 한 것이다.

다른 한편으로는 그리고 보다 중요한 것은 본질적으로는 모금활동을 수행하는 조직이 기존에 쌓아왔던 투명성과 신뢰 등을 형성하고자 노력하였고, 이러한 요인이 전제될 때 사람들이 그들의 활동을 위해 기부를 한다는 점이다. 참여자1의 표현대로 하면 특정한 시기의 모금활동은 우리가 바라보는 커다란 빙하의 단지 10%일뿐이며 그 밑에는 90%가 잠겨있는데, 눈에 직접적으로 보이지 않는

90%가 바로 조직이 쌓아온 신뢰와 투명성이라는 것이다. 조직의 신뢰와 투명성 또는 친밀함 같은 요인이 조직적 차원에서의 성공요인이라고 본다면, 특정한 이슈를 담고 있는 모금캠페인 그 자체를 진행하는 과정에서 조직 내에서 벌어지는 모든 소소한 활동내용을 있는 그대로 다 드러내는 것은 전략적 차원에서의 성공요인으로 볼 수 있다. 이러한 전략적 차원에서 담담하게 모든 것을 드러내는 방식은 B조직의 참여자2가 진술한 성공사례에서도 볼 수 있다.

홈페이지하고 SNS. 페이스북에 우리는 이사 과정들 홈페이지나 페이스북에 올리고 마치 자기 집이 이사 가는 것처럼 착각하게 만들자. 그래서 우리는 모든 걸 다 공개한다 생각하고 오픈하기 때문에, 다 어떻게 이사 오고, 지금 뭘 필요하고, 얼마가 필요하고 다 그걸 올려요 그냥... 어떤 게 필요하다 하면은 그 사람들이 동원하고 홈페이지하고 SNS하고 다 했어요... (사례3-참여자1)

우리의 그 홈페이지 보면 사무국 일기다 이런 걸 소소하게 써요. 진짜 소소한 얘기들 쓰고 그런 것들이 다 우리를 드러내는 거죠. (사례3-참여자1)

어떤 특별한 이슈가 있을 때 그 이슈를 얼마나 잘 포장을 하고 섹시하게 만들어서 하는 것도 중요하지만 저는 그것은 아니라고 생각하고 있고요. 평소에 쌓아온 덕과 신뢰성이 기반을 둘 때 설사 그 섹시함이 덜하더라도 사람들은 해주세요. 우리는 그 점에서의 평소에 우리 관계 우리 투명성 모든 걸 다 공개해요. (사례3-참여자1)

나는 모금이 첫번째는 이슈나 포장 된 어떤 이게 아니라 단체가 갖고 있는 평소의 신뢰, 투명성 이게 기반 되어야 된다고 생각해요. 그러니까 빙하를 말하지만 10프로 밑에는 90퍼센트 잠겨 있잖아요. 사람들은 그 나와 있는 10퍼센트를 보고 얼마나 멋있고 그렇게 하는데, 이게 전제되지 않으면 누가 무슨 말을 해도 안 줘요. (사례3-참여자1)

참여자1의 사무실 이전 비용 모금의 사례와 같이 마찬가지로 사례4 역시 기본적으로는 인터넷과 SNS를 활용하여 성공한 활동이다. 특히 인터넷이나 SNS를 활용하는 경우 이를 보는 사람들에게 모금과정에서 이루어지는 모든 활동을 있는 그대로 보여주는 것이 전략적으로 매우 효과적이라는 점을 적절하게 제시하고 있다. 이 사례 역시 모금과정에서 왜 모금을 하고 있고, 현재 어떤 상황이고, 아직 얼마의 돈이 더 필요하고 등등 매일 매일의 진행상황에 대해 가감이 없이 그래도 전달하는 방식을 활용하였다. 이 경우에도 대중과의 직접적인 소통 그 자체가 모금의 성공을 이끌어내는 전략적 요인으로 작용하기는 했지만, 다른 한편으로는 참여자1이 지적인 바와 같이 모금활동 시작 이전에 조직의 활동 자체에 대해 대중들이 친숙해질 수 있도록 여러 가지 방식으로 조직의 활동에 대해 알려주는 과정을 전제로 이루어졌다는 점을 유의할 필요가 있다.

이 사례4의 목표는 지역사회 내 청소년을 위한 공간을 마련하는 것이었지만, 이 이슈와 관련하여 모금을 시작하기 이전부터 조직의 활동과 관련하여 매일 매일의 일상에서 벌어지는 일들을 내 주위의 이웃들의 보통의 삶처럼 보여주고, 더불어 조직의 활동에 대해 친숙해 질 수 있도록 마을 공동체에 대한 해외 정보 등을 지속적으로 제공하였던 것이다. 이러한 지속적인 활동을 통해 조직의 인지도를 높이고, 대중들이 조직에 대한 친밀감과 진정성을 느낄 수 있도록 하는 과정을 거친 후에 청소년들의 공간 만들기라는 모금을 시작했던 것이 효과를 거둘 수 있었던 것으로 보인다. 조직을 알리는 과정은 현실적으로 모금과 직접적으로 연결되는 활동은 아니며, 오랜 기간 동안 지속적으로 이루어져야 하는 활동이기 때문에 모금의 효율성을 고려한다면 전략적으로 활용되기는 어려울 수도 있다. 그러나 사례4는 이러한 활동이 전제가 되지 않으면 조직자체의 인지도, 친밀도, 전문성, 진정성 등을 보여줄 수 없으며, 특정한 이슈가 있을 때 이루어지는 모금캠페인 역시 성공적으로 이루어질 수 없다는 점을 보여준다.

사례4의 모금과정에서는 사례3과는 약간 다르게 조직과 관계가 있는 주요 인물이 지닌 네트워크가 적절하게 활용되었음을 볼 수 있다. 핵심인물의 네트워크 활용은 실질적으로 모금주체인 조직이 그리고 모금담당자가 의도한 바는 아니고, 우연히 이루어진 것이기는 했지만 이 모금캠페인이 성공하는 요인으로 작용했던 것으로 판단된다.

사례3과 사례4는 모두 모금액이라는 객관적 측면에서 뿐만 아니라, 대중과의 소통이라는 측면에서도 성공적이었다고 모금담당자 스스로가 평가하였다. 또한 이 두 가지 사례는 모금에 집중하는 대

규모 조직에서의 활동에서 많은 경우 '동정심'이나 '불쌍한 이미지' 또는 '불쌍한 아동'이라는 매우 통상적인 이슈가 아니라, 조직의 사무실 이전과 관련된 사무실 임대와 이사비용 또는 지역사회 청소년들을 위한 공간의 마련이라는 다소 특수한 목표에도 불구하고 모금에 성공했다는 점에서 독특하다. 그러나 이러한 이슈 역시도 참여자2가 지적한 바와 같이 '풀뿌리가 세상을 바꿉니다'라는 추상적인 목표가 아니라, 일반 기부자들이 사무실의 모습이나 청소년을 위한 공간 등이 변화하는 모습을 볼 수 있는 매우 구체적인 목표가 있었다는 점을 고려할 필요가 있다.

모금 시작하기 전에... 홈페이지밖에 없던 저희가 SNS 만들고, 뉴스레터 보내고 뭐 블로그 하고 이런 다양한 채널들을 만들었거든요... 대중하고의 친숙도를 높이기 위해. (사례4-참여자2)

그냥 소소하게 하고 싶은 얘기들 뭐 이런 것도 올리고 그래야... 담당자 네가 애들하고 재밌었던 이야기도 올리고, 할머니들 재밌었던 프로그램들 올리고. 막 할머니들 한글 교실 할 때 재밌는 오타들 이런 것 다 찍어서 올리고. '선생님 감사합니다' 쓰신다는 걸 '생선님 감사합니다' 라고 쓰신 분들. 그런 소소한 걸 다 찍어서 올리고... 그렇게 1년 가까이를 했던 것 같아요. 1년 반 정도. (사례4-참여자2)

해외 사례들을 쭉 얘기한 거니까. 비슷한 활동을 하고 있어요 하고 끝내는 거죠. 사실은 인지도를 높이려고 했던 게 있죠... 약간 신뢰도도 높이고, 전문성도 있어 보이고. (사례4-참여자2)

정보를 계속 주다보면... 언젠가는 마을 공동체 지역사회복지를 검색했을 때 너희 블로그가 일등으로 올라오게 해라. 그게 목표였어요. 그러면 꼭 그게 후원으로 직접 연결되지는 않아도... (사례4-참여자2)

관심 있는 사람에게는 전달된다... 그렇게 생각했고, 그걸 믿고 모금을 시작하게 된 거죠... 그래서 모금 한다, 돈이 얼마고 얼마까지 모았다 그런 걸 매주 올렸고. 인테리어 공사 같은 것도 돈 아끼려고 애들하고 같고 이런 사진 다 올리고. 그걸 보면서 애들이 이 의자를 사고 싶어 했는데 돈이 없어서 이 의자 샀다. 이런 거 올리면 또 좀 들어오고. 이만큼 완성됐고, 이걸 좀 더 하고 싶은데 돈이 좀 부족하다.. (사례4-참여자2)

다이렉트로 그냥 대중하고 소통하고, 그거에 대한 진정성이나 그런 것 보여드리려고. 계속 애스킹하고... 다시 SNS 통해서 홍보했고, 7백 모았으니까 얼마 또 부족하네 그럼 또 채워지고... 정말 아침저녁으로 계속. 일도 안 하고 페이스북만 했던 것 같아요. (사례4-참여자2)

지인 소개로. 거기 소장님과 인연이 닿았고... 그래서 거기서 인력부터 자제, 인테리어, 디자인 이런 전체를 후원해주셨어요... 제가 있던 단체에 연대 활동하던 선생님이... 페이스북을 보시고, 인테리어 공사는 너무 많이 들어가니까. 이렇게 해서 완성은 하겠니 해서 연결을 해주셨고... (사례4-참여자2)

3) 전략적으로 세분화된 이슈로 장기적인 모금캠페인으로 정착시키다.

사례5의 경우 난민아동에 초점을 맞춘 모금캠페인으로 성공적이라고 평가되는 이유는 단순히 목표했던 모금액을 달성했느냐가 아니라, 일회적인 캠페인으로 시작되어 지속적인 캠페인으로 자리 잡았다는 점, 그리고 모금담당자가 표현했듯이 ‘설명을 해야만 하는’ 어려운 난민 이슈를 사람들이 인식하게 만들고 공론화 시켰다는 점이 지적되고 있다. 전략적 측면에서는 일반적으로 아동이라는 대상에 대해 호의적인 반응을 보이는 한국의 기부자 특성을 고려하여 난민의 문제와 아동의 문제를 적절하게 결합하여 기부자가 원하는 대상과 조직활동의 주요한 대상인 난민의 이슈를 동시에 다룰 수 있었다는 점에서 성공을 이끌어 냈다고 진술되고 있다.

이 모금캠페인의 사례에서 활용된 전략은 모금의 효과성을 높이기 위해서 메시지를 다른 방식으로 전하는 것 그리고 구체적인 스토리를 전달할 수 있게 초점을 맞추는 것이 필요함을 명확하게 보여준다. 또한 사례1에서와 마찬가지로 북한 내 열악한 탁아소 환경을 개선하기 위한 문제를 아동의 위생문제로 초점을 좁힘으로서 성공을 거둔 사례와 유사하다. 또 다른 한편으로 난민의 문제를 인권이라는 다소 딱딱한 주제로 접근하지 않고 누구나 쉽게 마음을 열수 있는 대상인, 즉 “모금이 가장 쉬운” 아동의 어려운 상황에 접근하는 방식을 선택함으로써, 약간의 동정심을 자극하여 쉽게 기부를 할 수 있게 만들었다.

그러나 모금캠페인이 담고 있는 메시지의 초점뿐만 아니라, 모금주체로서 비영리조직의 정체성을 기반으로 하여 진정성 있게 사업을 하는 것이 중요하다고 지적되었다. 또한 구체적인 모금활동을 수행하기 이전에 조직이 만들어온 잠재적 기부자나 기존의 회원들과의 관계성이 중요하다고 진술되고 있다.

그 때 시발점으로 시작을 했고 그 때 충분히 시작할 수 있는 정도의 것들이 모금이 됐고 계속 아직까지 4년 째... 계속 어쨌든 일회적으로 된 게 아니라 계속 이게 유지되면서 가고 있다는 거죠. (사례5-참여자1)

당시 필요했던 돈이 왔다는 게 하나 있고, 또 하나는 지속될 수 있었다 라는 것. 그리고 또 하나는 그걸로 인해서 이걸 모금과 상관없지만 아동에 대한 관심이, 무국적자에 대한 관심들. 아이들 문제는 애들이 서류가 없어요. 그런 이슈들을 어쨌든 공론화 시킬 수 있는 그런 기회가 됐더라는 것. (사례5-참여자1)

분유지만 밑바탕에는 아이가 있는 거고, 그럴 수밖에 없는 것들은 목적이라는 제도적인 문제가 있는 거죠. (사례5-참여자1)

옛날에는 난민은 어렵다 이게 이제 하나의 이슈 밖에 안됐는데 이슈를 세분화시켜서 할 수 있는 계기가 됐던 거죠... 세분화시킨 것... 난민에 대해선 관심 갖지 않지만 아동 자체에 대해서는 솔직히... 가장 모금이 쉬운 것은 아동이에요. 무조건 돼요. 그런 면에서 모금도 그렇게 됐고... 이슈도 상당히 이제 구체적으로 그러니까 난민에서는 어쨌든 인권이란 말을 들어가게 되면 부담을 느끼는 사람들이 많지만 그냥 상관없이 아동, 난민 아동 이렇게 하면 모든 사람들이 할 수 있는... (사례5-참여자1)

정체성이나 신뢰성. 평소에 가졌던 신뢰관계 이게 제일 중요한 거죠... 단 하나를 쓰더라도 진짜 그 진정성 있게 쓸 수 있게. 나는 제일 중요한 게 진정성이다 이거죠. (사례5-참여자1)

4) 조직의 정성이 들어간 반응이 기부자를 감동시킨다.

사례6과 사례7은 아이의 돌을 맞이하여 한 사람의 일생에서 최초의 기부를 이끌어내고, 궁극적으로 지속적으로 기부를 할 수 있도록 만들자는 동일한 주제를 기반으로 다른 두 조직에서 수행한 모금캠페인이다. 동일한 메시지를 지닌 이 두 사례는 점차 나눔교육을 중요시하고, 이러한 교육이 실제로 기부분화를 확산시키는데 중요한 역할을 수행할 수 있다는 인식을 기반하였다.

이 두 사례의 경우에는 공통적으로 기부자에 대한 적절한 반응이 매우 중요한 성공요인으로 꼽혔다. 우선 사례6의 경우 생애주기기부를 특화하려는 조직의 목적을 지니고 모금활동을 시작하였는데, 이 모금이 성공한 것은 기부를 한 가족들의 욕구를 개별화하고 거기에 맞추어 개별화된 방식으로 리워드를 제공했기 때문이라고 지적하였다. 더구나 이러한 리워드가 “소박하지만 정성이 들어간” 형태로 제공되었다는 점은 매우 중요한 성공요인이었다. 이러한 지적은 사례7에서도 유사하게 나타난다. 참여자6 역시 “오신 분들이 감동을 받아요”라고 진술하였는데, 질이 좋은 사진 등을 기부자들에게 제공함으로써 앞의 사례와 마찬가지로 정성이 들어간 조직의 사후적 관리가 기부자들을 만족시키고 있음을 보여준다.

또한 이 두 사례는 모두 모금메시지 그 자체가 하나의 성공요인으로 보여진다. 즉 생애 처음으로 하는 기부라는 핵심 메시지는 생애주기에 맞추어 돌에 시작한 기부가 궁극적으로는 유산기부로까지 이어질 것이라는 장기적인 관점을 지닌 조직의 노력이 성공을 이끌어 낸 기반이 되었다. 참여자 6은 기부를 하는 사람 본인을 위해서가 아니라, “내 아이니까... 나눔도 교육이라고 생각하고... 자연스럽게 배우는 것”으로서 사람들이 기부를 선택하고 있으며, 참여자9는 “생애주기라는 관점에서” 이 모금이 시작되었음을 지적한다. 두 사례 모두 궁극적으로는 고액이나 유산기부까지 연결하려는 잠재적 목표를 지니고 있음을 “최종단계는 유산기부까지” 또는 “마지막에 고액 기부 이런 것도 가족들이 할 것”같다고 간접적으로 표현되었다.

마지막으로 이 두 사례에서 공통적으로 볼 수 있는 성공요인으로는 모금조직의 특성 그 자체를 들 수 있을 것이다. 동일한 주제를 갖고 유사한 방식의 모금활동을 한 두 조직은 본질적으로 다른 특성을 지니고 있다. 사례6은 조직이 “기부문화를 활성화”하려는 미션에 기반하여 다른 조직과는 차별성이 있다는 점이 모금을 이끌어내는 동력이라는 점을 제시하고 있으며, 다른 한편으로 사례7은 특정 종교기반 조직에 대해 일반 사람들이 다른 조직에 비해 “돈을 헛되게 안 쓸 거 같다”고 인식하였음을 지적하였다. 조직자체가 성공요인이 되었다는 것은 모금조직의 본질적인 정체성 또는 조직에 대한 신뢰 같은 것들이 전제되어야 모금도 성공할 수 있다는 다른 사례에서의 지적과 그 맥을 같이 하는 것이기도 하다.

모금조직의 특성이라는 측면에서 중요한 또 다른 공통점은 모금캠페인의 메시지가 돌부터 시작하여 유산기부로까지 연결하는 조직의 전반적인 활동과 관련성을 지닌다는 것이다. 사례6을 수행한 조직은 기부문화의 확산이라는 미션을 전제로 가족전체의 문화로서 기부를 정착시키고자 하였으며 사례7의 경우 생애단계에 맞는 기부와 기증을 통한 생명나눔이라는 핵심적인 조직활동이 이 사례의 메시지와 적절하게 연결되었음을 볼 수 있다.

그러나 이 두 사례는 약간 다른 성공요인을 제시하기도 하는데 사례7의 경우는 기존에 이미 종교조직을 기반으로 시행하던 활동을 좀 더 모금이 잘되는 구조로 만들었다는 점을 지적하였다. 즉 “쉬쉬하며 전달식하고 끝나던” 행사를 조직이 좀 더 반응을 함으로써 활동이 확대되었다. 반면 사례6에서는 정성이 들어간 리워드를 개발하는데 있어서 금액별로 달리하여 제공하였다는 점을 지적하는데, 금액별로 뿐만 아니라, 점차 기부자들의 욕구에 따라 개별화된 방식으로 반응을 하였다. 이

러한 요인은 비영리조직이 자원을 동원함에 있어서 기부자의 욕구에도 적절하게 반응을 하고, 특히 개별화된 방식으로 관계를 형성하는 것이 필요하다는 점을 구체화한 전략이라고 볼 수 있다. 이러한 전략은 대부분의 자원동원활동, 즉 기부자를 개발하고 관리하는 측면에서 뿐만 아니라, 기업이나 개인 등 고액기부자의 관리에 있어서도 매우 중요하다고 지적되는데, 이러한 교과서적인 지침이 한국의 상황에서도 여전히 유효하다는 것을 보여준다.

정성이 들어가거나 되게 개별, 그러니까 메시지만 개별화 된 게 아니라... 소박하지만 정성이 들어간, 그게 되게 많았어요. (사례6-참여자9)

돌 기부를 하시는 분들의 욕구에 맞춰서 상품들을 만들어서 서비스 항목으로 넣었더니 어쨌든 그 모금액이 증대한 부분이 있어요... 기부를 하시는 관점에서 왜 결혼 기부를 하시고 왜 돌 기부를 하는지를 분석을 해서 거기에 맞는 리워드를 상품을 개발한 거거든요. (사례6-참여자9)

돌 기부는 사실 1회 기부인데요, 그 아이가 계속 지속적으로 기부 참여를 하는, 나눔교육을 가르치고 싶으신 분들은 아이 이름으로 계속 정기 기부를 하시는 형태도 있고... 사실은 거기부터 해서 최종단계는 유산기부 까지. (사례6-참여자9)

그게 동력 중에 하나는 재단의 미션인데요, 그 사실 초기부터 기부문화 활성화라는 미션을 다른 타 단체는 갖고 있지 않은 미션인거잖아요. (사례6-참여자9)

전달식을 원하면 시간, 날짜 예약하고 여기서 간단하게 설명하고 가족사진 찍어 드리는데, 홍보 담당 선생님이 전문적으로 배웠어요. 그래서 정말 퀄리티 있게 찍고요... 그래서 오신 분들은 감동을 받아요. 사진 때문에. (사례7-참여자6)

자기애기 이름 들어가게 하려고 오시는 분들도 있고, 첫 기부 하다보면 아이 이름으로 정기 후원하고, 그 다음에 부모님들 하시고, 결혼기념일도 오시고. (사례7-참여자6)

본인이었으면 안 했을 것 같아요. 그런데 내 아이니까, 한 명 낳고 나눔도 교육이라고 생각 하더라고요. (사례7-참여자6)

첫 기부하고 애기 태어났을 때 두 번째 기부하고, 100일 세 번째, 돌 네 번째 이런 식으로 하는 분들이 계세요. 마지막에 고액 기부 이런 것도 다 이런 가족들이 할 것 같더라고요. (사례 7-참여자6)

조직적으로 보면, ***는 믿을 만한 것 같아요 이런 분들도 계시고... 그걸 좋게 보시더라고요. 돈 헛되게 안 쓸 것 같다고. (사례7-참여자6)

같은 또래 아이들 지원하는 거고, 치료비 지원하는 거 바로 전달식을 인터넷이나 소식지 올려드리니까 바로 돈이 어떻게 쓰이는지 알아서 더 오시는 것 같아요. (사례7-참여자6)

사업부서가 있기 때문에 가능한 거 같아요. 처음에 생애 첫 기부 뭐 이런 기부로 시작해서, 조혈모세포기증은 청년이 할 수 있는 거고, ***활동도 청년이 할 수 있는 거고. 나이 조금 들어서 장기기증, 애기 낳고 제대혈기증, 결혼기부 이런. 꼭 돈이 아니어도 할 수 있는 생명 나눔이 있기 때문에 하나로 쪽 이어질 수 있는 거 같아요. (사례7-참여자6)

생애 첫 기부라고 아이들 돌이나 백일 때 하는 게 있는데 그걸.. 제가 입사하기 전엔 쉬쉬 전 달식하고 끝나고 하나하나 하고 끝나더라고요. 그런데 그걸 **에 이름을 다 넣어주고 있어요. (사례7-참여자6)

5) 장기적인 노력이 고액기부라는 결실을 맺다

사례8은 잠재적인 기부자들과의 관계를 형성하기 위한 모금조직의 장기적인 노력이 기부를 이끌어 내는데 중요하다는 것을 보여준다. 특히 모금담당자 참여자9는 이 사례에 대해 약 5년간의 노력을 통해 처음으로 한 사람의 기부자가 재산을 기부하여 기금을 형성하였다는 점에서 성공했다고 진술했다. 또 다른 측면에서는 이 사례를 수행한 조직이 다른 모금캠페인(사례6)의 진행에 있어서 “기부문화의 활성화라는 미션”을 지녔다는 점이 모금을 위한 동력으로 작동했다는 지적을 고려할 때, 조직의 미션에 기반하여 기획된 장기적이고 체계적인 노력이 일정 정도의 결실을 맺었다는 점에서도 의미가 있다. 이 활동을 시작하기 이전부터 이 조직은 자체적으로 “고액기부자를 대상으로 전문적인 기부컨설팅을 제공하는 사업을 하겠다”는 의도를 지니고 있었으며, 이러한 노력이 5년 후에 결과로 나타난 것이다.

다른 한편으로 이 사례는 시중의 은행과의 공식적인 파트너십에 기반한 모금캠페인이 아니었으며, 개인적으로 전문적인 지식이나 정보를 제공할 수 있는 금융권에 종사하는 전문가들이 자원봉사의 형태로 네트워크를 형성하여 활용하였다. 이 사례8은 자원봉사자나 중요한 핵심인물들과의 네트워크를 통한 모금전략이 효과적이라는 점을 보여주었다.

이 사례는 특히 유산기부와 같은 형태를 한국사회에 정착시키는 데 있어서 기부할 가능성이 있는 사람들과의 관계형성의 어려움뿐만 아니라 이를 위해서는 장기적인 전망을 가진 체계적인 노력이 필요하다는 점을 보여준다. 즉 활동시작 이후 실제 여러 번 엇어지는 상황을 경험했음에도 불구하고, 지속적으로 정보를 제공하고 관리를 함으로써 성과를 거두었다.

일반적으로 모금담당자들은 고액기부자에 대한 관리는 소액기부자와는 다른 방식으로 관리해야 한다고 지적하는데, 예를 들어 다른 참여자7의 경우도 고액기부와 관련하여 “로또는 없다. 우연도 없다” 그리고 참여자3이 “고액기부일수록 많은 스킬이 요구된다”고 진술함으로써 조직의 장기적이고 체계적인 노력이 필요함을 제시하였다.

2010년에 이런 고액기부자를 대상으로 이런 전문적인 기부컨설팅을 제공하는 사업을 하겠다 해서 기부컨설팅 센터라는 걸 개소를 했어요. (사례8-참여자9)

금융권에 있는 PB분들한테 홍보를 해서 그분들이 고객들 중에 기부 관련된 의사가 있으신 분들을 연계하는 형태 사업이에요. (사례8-참여자9)

은행 차원은 아니고요. 일단은 개인적으로 기부컨설팅에 관심이 있으신 분들을 먼저 모집을 했고요, 저희 그 이전에 있었던 네트워크나 이런 걸 통해서 좀 확대를 한 부분이 있고요... 상속세나 세무 관련된 전문성 있는 PB를 추려가지고 제안을 했어요. (사례8-참여자9)

저희가 그 PB를 연계해서... 이게 계속 입질은 있는데 결과까지 가는 게 되게 힘들었는데... 여러 가지가 있어서 안됐는데... (사례8-참여자9)

그동안 정말 이제 PB 분들 중에서도 굉장히 관심이 있으신 분이 있고 의지가 있으신 분이 있는데 사실 고객에게 정보는 드리지만 이래라 저래라 할 수 있는 상황이 아닌, 이렇게 여러 번 엮어지는 상황을 보신 분들도 있고... (사례8-참여자9)

이분들의 네트워크를 대상으로 홍보하고 리플렛도 만들고 또 포럼도 진행하고 이렇게 해서 그렇게 진행해서 그동안 이렇게 막 입질만 있었던 게 올해, 얼마 전에 그 상속재산을 기부하시면서 추모 기금을 만드는 사례가 발생을 했거든요. (사례8-참여자9)

모금 기관에서도 다양한 방법을 제시하고 또 그런 것들에 대한 교육을 콘텐츠나 이런 걸 통해서 하면서 그게 맞아서 어느 순간엔 이게, 그리고 지속적인 관리를 통해서... 지속적인 그런 콘텐츠를 보내면서 이게 뭐 정기 기부를 하시고 나중에 최종 단계로는 돌아가실 때 유산에 대한 것도 고려를 하시는 상황이 되는 것 같아요. (사례8-참여자9)

처음부터 유산 기부를 한다든지 그런 형태가 아니라... 제가 회원 팀에서 활동하면서 모토는, 우리한테 로또는 없다. 우연도 없고. (사례8-참여자7)

고객은 굉장히 커스티마이징화 되어야 하는 거고 기부자에 일대일 맞춤형이 되어줘야 되는 거고 말 그대로... 고객기부일수록 어떤 모금자의 굉장히 많은 스킬을 요구하기도 하고요. (사례8-참여자3)

6) 일대일 관계형성은 어떤 경우에도 성공의 요인이 된다.

일반적으로 모금조직에서의 기부자개발과 관리에서 고액기부자와 소액기부자는 기부의 동기도 다를 수 있으며, 조직의 관리도 다를 수밖에 없다고 인식되어 왔다. 현실적으로 고액기부자를 위한 장기적이고 개별화된 관리 방식은 조직이 투입하는 시간과 비용, 노력 등 효율성의 측면에서 소액 기부자 관리에 그대로 적용하기는 어렵다. 따라서 비영리조직은 전략적으로 기부자를 세분화하여 이러한 직접적인 일대일 접촉 등 개별화된 관리방식을 적용하는 것이 필요하다고 제시된다. 그러나 신규기부자를 개발하기 위한 연말연시 캠페인으로 진행된 사례9는 모든 기부자에 대한 기본적인 관리 원칙은 다르지 않으며, 무엇보다도 기부자와의 개별화된 관계형성은 모금의 성공요인이 될 수 있다는 점을 명확하게 보여준다.

우선 이 사례의 중요한 성공요인은 “기부자들과의 직접 접촉, 일대일 만남, 그리고 피드백을 주는 것”이라는 자원동원의 기본적 원칙이 적용되었다는 점이다. 이러한 관리방식은 가장 효과적이긴 하지만, 조직의 입장에서는 효율성의 문제를 초래할 수 있다. 그러나 이 사례9는 관리인력의 부족 등 현실적으로 어려운 상황에서도 기부자와 일대일 관계를 형성하고 유지하기 위한 노력을 기울였으며, 이러한 노력은 신규기부자의 개발뿐만 아니라 기존기부자의 기부금액을 늘리는데도 효과적일 수 있음을 보여준다. 모금담당자인 참여자6 역시 “후원자들을 직접 접촉하고, 일대일로 만나고, 피드백을 주는 게 가장 중요하다고 배우잖아요. 하지만 그게 쉬운 건 아니고”, “후원관리팀에서는 손을 흔들거든요. 우린 못해, 그건 작은 기관에서는 불가능해”라고 언급하면서 기부자와의 개별화된 관계형성이 특히 인력이 부족한 소규모 조직에서는 현실적으로 어려웠다고 지적한다. 또한 실제 모금과정에서 “아무래도 담당자는 혼자니까. 이것저것 쪼개서 하는데” 조직의 상황이 난장판이었다고 비유하면서 인력과 시간의 부족으로 어려움을 겪었음을 진술하였다.

그러나 이러한 어려움에도 불구하고, 이 모금캠페인을 통해 모든 기부자에게 편지와 실제 수혜대상이 되는 지역에서 직접 생산한 손수건을 전달함으로써 실제 목표액이었던 5천만 원의 두 배인 1억 이상을 모금하는데 성공하였다. 특히 신규기부자가 아니라 다른 방식으로 조직에 기부를 해왔던 기부자들이 정기후원으로 전환하고, 한 구좌 이상 더 신청하는 등의 성과를 거두었다. 이와 함께 중요한 것은 모금담당자가 기부자들이 궁금해 하는 상황에 대해 직접 자세하게 정보를 알려주는 것이 효과가 있었음을 지적한다. 즉 “어디에 쓰이고, 연말 맞아서 어떻게 된다... 이런 식으로 후

원자들과 더 접촉을 하려고 그런 노력을 했었고, 즉각적으로 감사편지랑 손수건을 보냈어요.” 라는 지적은 시사한 바가 매우 크다.

또 다른 측면에서 참여자6은 캠페인의 이미지를 손수건으로 선택하였는데, 마케팅의 측면에서도 이러한 선택이 적절하였으며, 궁극적으로 모금의 성공을 이끌어내는 요인이 되었다고 꼽히기도 하였다. 기부자에게 제공된 손수건은 무엇보다도 모금활동의 수혜대상이 되는 사업현장에서 직접 제작되었으며 그리고 이미지 자체가 타인의 슬픔이나 기쁨에 대한 공감의 의미를 담았다는 점이 성공요인으로 지적되었다. “그 사람들이 만들었다고, 직접 베풀로. 이걸 본 순간 더 감동을 받으시더라고요” “후원자랑 수혜 받는 곳이랑 연결시켜 드리니까”라는 진술에 기반할 때 기부자가 원하는 것을 정확하게 파악하고 모금과 연결했음을 알 수 있다.

또한 이러한 손수건을 단순하게 기부자에게 제공하는데서 머무는 것이 아니라, 손수건의 다양한 이미지를 특정한 상황과 연결하여 스토리텔링화 하는 작업을 동시에 함으로써 성공을 이끌어냈다는 점을 제시한다. 즉 전체적인 캠페인의 이미지는 손수건으로 통일되었지만, 손수건의 각각 다른 쓰임과 연계하여 모금을 위한 내용은 상황에 따라 다르게 스토리화하였다.

사례9는 모금캠페인에 맞는 적절한 이미지의 선택, 이미지에 기반한 특정 상황의 스토리화 그리고 이를 기반으로 하여 기부자의 욕구에 맞춘 일대일 관계의 형성 등이 중요한 성공요인으로 제시되었다. 이와 함께 모금캠페인에 있어서 기획능력의 중요성을 모금담당자가 지적하였다는 점을 주목할 필요가 있다. 참여자6은 “저희 팀이 기획을 했을 때 처음부터 끝날 때 까지 시나리오를 다 짰어요. 이게 그대로 맞아 떨어지더라고요” 라고 언급함으로써 모든 과정에서 매우 신중하게 기획되었음을 제시하였다.

모금 교육을 받다보면 후원자들을 직접 접촉하고, 일대일로 만나고, 피드백을 주는 게 가장 중요하다고 배우잖아요. 하지만 그게 쉬운 건 아니고, 후원자 명수로 따지면 5만 명이에요. 후원 관리팀에서는 손을 흔들거든요. 우린 못해. 그건 작은 기관에서 불가능해. (사례9-참여자6)

시간 쪼개서 하고. 처음에 12월에는 난장판이었어요. 그런데 아무래도 담당자는 혼자니까. 이것 저것 쪼개서 하는데... (사례9-참여자6)

기프트센터에서 팔고 있는 손수건을 눈여겨봤고... 형상화할 수 있는 이미지, 캠페인 설명할 수 있는 한 단어만 있으면 될 것 같아서 이것저것 생각하다가 손수건을 했고, 손수건 안에 기능을 넣어서 하게 됐어요. (사례9-참여자6)

5천만원 모금이었는데 1억 넘게 모였고 하신 분들이 다시 한 번 하는 경우도 많았고 선물하시는 케이스도 많았고 일시 후원하고 나서 정기 후원하는 분들도 굉장히 많이 늘어나고. 이 건 처음 시도 했을 때 신규 후원자 늘이려고 했어요. 오히려 기존 후원자들이 더 많이 참여 했어요. (사례9-참여자6)

직접적으로 본인 돈이 어디에 쓰이고, 그 사람들이 만들었다고 직접 배틀로. 이걸 본 순간 더 감동을 받으시더라고요. 조직은 빠지고 후원자랑 수혜 받는 곳이란 연결시켜 드리니까... 한 명 한 명 후원하실 때 보내드린 거죠. (사례9-참여자6)

일일이 전화를 받으면서 조금씩 설명을 해드렸어요. 한 줄이라도. 이게 어디에 쓰이고, 연말 맞아서 어떻게 된다. 그런 한 마디에 감동을 받으시더라고요. 이런 식으로 후원자들과 더 접촉을 하려고 그런 노력을 했었고 즉각적으로 감사편지랑 손수건을 보냈어요. (사례9-참여자6)

손수건을 반가울 때 흔들어줄 수도 있는 거고, 눈물을 닦아줄 수도 있는 거고, 다쳤을 때 묶어줄 수도 있는 거고, 사람 일으켜 줄 수도 있는 거고. 이걸 이미지화 시켜서 12월, 1월, 2월

세 달 동안 하나씩 스토리를 계속 내보냈어요. 성격을 나눠서, 손 흔들어 주는 것. 자연 재해가 터졌는데 복구가 될 때 사람도 복구가 돼야 되는데 그렇지 않은 케이스 이런 식으로 세 가지 스토리를 내보내고. (사례9-참여자6)

저희 팀이 기획을 했을 때 처음부터 끝날 때 까지 시나리오를 다 짰어요. 이게 그대로 맞아 떨어지더라고요... 저희 캠페인 중에 3만원 어떻게 쓰이는지 간단하게 요약해서 보여드리고 현지 스토리를 들려줘야 되고, 이런 시나리오를 먼저 기획을 했어요. (사례9-참여자6)

7) 사람들이 만족한 행사도 모금에 대한 욕구가 없으면 실패한다

사례10은 행사자체로는 의미가 있었지만 모금은 실패했다고 제시된 활동이다. 사례10의 캠페인은 자살방지라는 특정한 이슈 확산을 위한 행사 그 자체에 초점을 두었으며, 행사를 위해 좋은 공간을 마련하고, 유명인을 활용하는 등 노력을 기울였고 그 행사자체는 잘 진행되었다고 평가를 받았다. 그러나 모금담당자가 이 행사는 모금액이라는 측면에서는 실패했다고 평가했는데, 특히 그 실패의 원인으로 “모금에 대해서 니즈가 없어요”라고 지적하였다. 이는 이 행사를 준비하고 실행하는 과정에서 사업팀(부서)과 의견 조율이 적절하게 이루어지지 못하여 “모금은 쏙 빠지게” 되고 “모금함을.. 구석으로 모는”상황이 되었기 때문이기도 하다.

또한 행사 자체로서는 나름 의미를 지니고 있어서 참여한 사람들은 행복한 느낌을 갖고 돌아갔지만, 문제는 지갑을 열고 돈을 내지는 않았다는 점에서 실패한 모금행사였다고 진술하였다. 사람들이 돈을 내지 않은 구체적인 이유는 조직이나 담당자가 적극적으로 기부를 “요청”하지 않았기 때문이다. 이 실패의 사례는 모금활동이 실질적으로 모금에 대한 욕구가 명확하게 목표로 제시되어야 하며, 기부자들을 대상으로 한 직접적인 기부요청 그 자체가 모금에 있어서 중요하다라는 점을 보여준다.

모금에 대해서 니즈가 없어요... 센터는 니즈가 없었고... 모금에 대해서는 우리 팀만 해야겠다 생각을 하니까 사업 전체에서 모금은 속 빠지게 되더라고요... 우린 이런 식으로 모금함을 여기 뒀으면 좋겠는데 구석으로 몰고, 이걸 부담 된다 이런 식으로. (사례10-참여자6)

사람들을 정말 깔깔 웃고 너무 행복해서 나갔어요. 하지만 돈은 안 내더라고요. 이걸 적극적으로 얘기하지 않으니까, 사람들이 내야 할 필요성도 못 느끼고, 정말 행복하고 만족하면 사람들이 자발적으로 지갑을 열잖아요. 그런데 그것도 앞에서 누군가가 행동을 했을 때 본인도 따라하지 첫 시도는 아무도 안 하는 것 같아요. (사례10-참여자6)

요청하라 안 했어요. 그런데 돈은 우리 부서가 쥐고 있지 않으니까. 한 기관 안에 있어도 못 하더라고요. (사례10-참여자6)

두 부서가 만나기도 힘들고, 건물이 떨어져 있으니까요. 만나기도 힘들고, 서로 의견도 다르고, 사람이 많으면 말도 많잖아요. 의견 맞추는 데도 어려웠고요. (사례10-참여자6)

그 안에서 행복을 느끼면... 성공? 그래도 어느 정도 잘 진행된 캠페인 중 하나라고 꼽더라고요. (사례10-참여자6)

8) 알려지지 않은 조직이 이름을 너무 강조하여 실패하다

인터넷, 특히 대규모 포털 사이트는 많은 비영리조직들이 모금캠페인을 진행하기 위해 활용하고 있다. 사례11은 지역사회에 기반한 소규모 시민사회조직이 포털사이트에서의 모금캠페인에 실패한 경우로 소규모 비영리조직이 지닌 모금활동의 한계점을 명확하게 보여준다.

우선 사례11의 경우 모금에 실패한 가장 중요한 요인으로 소규모 조직이 모금캠페인에서 사용하는 콘텐츠가 대규모 모금조직과는 다른 현실을 인식하지 못했다는 점이 지적되었다. 이 사례의 경우에는 유명인을 활용한 대규모 모금조직과 동시에 캠페인이 진행됨으로써 경쟁에 실패했다고 볼 수도 있다. 그러나 이 캠페인을 기획했던 참여자2는 대규모 조직과는 “콘텐츠 자체가 다른 거예요”라고 지적하였다. 예를 들어 대규모 모금 조직들이 “당신의 모금이 아이의 생명을 살릴 수 있습니다”라는 방식으로 개별 아동에 초점을 두고 기부자체가 무엇을 변화시키는지에 대한 구체적인 메시지를 명확하게 전달함으로써 일반 시민이 감정적으로 좀 더 반응할 수 있도록 하였다. 그러나 “당신의 기부가 지역사회를 살립니다”라는 느낌이 다르고 비주얼도 다르고 같을 수가 없는 거죠”라고 진술하면서, 본질적으로 지역사회는 아이라는 수혜대상에 비해 다소 모호하여 변화의 내용이 쉽게 전달되지 않았음을 간접적으로 지적하였다. 이 사례는 사회의 변화 또는 조직화를 이루고자 하는 소규모 조직이 제시하는 사업의 내용이 모금에 있어서 개별 아동보다는 일반 시민들에 의해 선호되지 않는 현실을 반영하는 것이다.

다른 한편으로는 모금과 관련된 전문적 역량이 부족한 소규모 시민사회단체가 홍보나 마케팅의 측면에서 실패했음을 보여주는 것이기도 하다. 즉 담당자인 참여자2는 “컨텐츠를 보니 나나 읽지 아무도 읽지 않는” 방식으로 조직자체만을 홍보한 점을 실패요인으로 지적하였다. 또한 이후 컨설팅을 받고 좀 더 일반 사람들이 쉽게 내용을 이해할 수 있게 “글도 최대한 짧게 쓰고, 줄 간격 크게 크게 하고 이런 사소한 것들, 그 사소한 것들이 비주얼을 다르게” 해서 처음보다는 좀 더 모금이 되었다는 지적을 통해서도 홍보나 마케팅적 요소를 포함하여 똑같은 내용이라도 전략적으로 다른 방식으로 메시지를 보여주는 것이 필요함을 제시하였다.

이와 함께 더욱 중요한 것은 모금의 메시지 자체가 모금을 이끌어내는데 실패하는 요인으로 작용했다는 점이다. 참여자2는 “플뿌리가 세상을 바꿉니다 보다는 후원하신 돈으로 교복 한 벌 사서 친

구들에게 배달됩니다가 더 나은 거죠”라고 표현함으로써, 모금을 위해서는 전략적으로 메시지를 선택하는 것이 중요함을 지적하였다. 또한 대규모 모금조직들에 비해 인지도가 매우 낮다는 점이 때로는 일반 대중에게는 “돈을 투명하게 쓸 것”이라는 믿음을 주지 못한다는 점을 진술하기도 하였다. 즉 소규모 조직은 조직의 인지도가 너무 낮아서, 조직 자체를 강조하기 보다는 모금을 통한 사업의 대상 등을 강조하는 방식이 오히려 효과적일 수 있다는 점을 언급한다.

다른 한편으로 이 사례를 통해서 모금담당자는 자신이 활용한 콘텐츠가 대규모 모금조직들의 홍보 콘텐츠와 다를 수밖에 없는 현재 한국의 모금현장에 대한 고민들을 드러내기도 하였다. 즉 사업의 수혜자가 되는 “대상자를 노출시키고 싶지 않은 게” 있었음에도 불구하고 “XX처럼 눈망울 막 이런 애들 얼굴 이만큼 이렇게 하면 우리 애들도 저렇게 찍어서 내보내면 될 것 같은 거죠”라고 언급하면서, 대상자의 불쌍함을 강조하거나 동정심을 유발하는 방식을 활용하는 것이 더 많은 기부를 받을 수 있다는 유혹을 거부하는 것이 매우 어려웠음을 보여준다. 이러한 점은 많은 연구참여자들이 지적하는 바와 같이 여전히 개별 아이들의 불쌍함을 직접적으로 보여주어서 동정심을 이끌어내는 방식이 모금에는 매우 효과적인 수단이 되는 현실을 반영하는 것이다. 이런 현실은 참여자2가 매우 명확하게 “애들을 팔아서 돈을 버는 느낌인 것 같아요. 그게 애들을 내보내서 지하철에서 구걸시켜 돈을 받는 사람들과 뭔가 달라져야 해”라는 개인적 고민을 언급하는 부분에서도 드러나고 있다.

저희가 제일 많이 크게 상처받았던 게 (인터넷)메인에 뜰 기회가 생긴 거예요... 너네는 이만 원 됐는데 XX은 000이 떠가지고 거기는... 홍보대사 000. 이백만원 넘게 됐어. 이렇게 안 되긴 처음이다 메인에 띄웠는데, 그러니까 콘텐츠 자체가 다른 거예요. 아이를 돕는다. 당신의 모금이 아이의 생명을 살릴 수 있습니다와 시민사회단체가 당신의 기부가 지역사회를 살립니다는 느낌이 다르고 비주얼도 다르고 같을 수가 없는 거죠. (사례11-참여자2)

컨텐츠를 보니까 나나 읽지 아무도 읽지 않죠. 주구장창 저희 단체의 칭찬과 이런 걸 다 써 놔 가지고... (사례11-참여자2)

글도 최대한 짧게 쓰고, 줄 간격 크게 크게 하고 이런 사소한 것들. 그 사소한 것들이 비주얼을 다르게 하더라고요... 000이 안 떠서 그런지 그게 달라서 그런지 모르겠지만 그 다음 때도 모금이 조금 됐어요. (사례11-참여자2)

플뿌리가 세상을 바꿉니다 보다는 후원하신 돈으로 교복 한 벌 사서 친구들에게 배달됩니다 가 더 나은 거죠. 사실 똑같은 건데. (사례11-참여자2)

플뿌리가 세상을 바꿉니다... 비주얼도 그랬고요. 내용도 그랬고. ****라고 하는 게, 난 **구에 안 살아 이러면 끝인 거예요. 그리고 XX은 돈을 투명하게 쓸 것 같은데 너넨 듣보잡이야. 꼭 단체 이름을 너무 강조해선 안 됐던 것도 있는 거죠... 네임밸류가 전혀 없으니까. (사례11-참여자2)

대상자를 노출시키고 싶지 않은 게 있어요. 그러니까 8주 동안 하면서 제일 고민은 아이들의 소식 이런 거 내보내면 조금 이제 XX처럼 눈망을 막 이런 애들 얼굴 이만큼 이렇게 하면 우리 애들도 저렇게 찍어서 내보내면 될 것 같은 거죠. 그래서 처음엔 손을 찍고 나중에 뒷모습을 찍고, 어느 순간 앞모습을 애들한테 찍자고 하는 절 보면서 이게 내가 원하는 모금의 방식인가 하는 고민도 되게 많이 했던 것 같아요. (사례11-참여자2)

대상자를 정말 대상화시켜서 후원모금을 하고 싶지 않아서.... 내가 만났던 내 동생들 같은 얼굴. 어디서 누굴 만나 어떻게 노출될지도 모르고, 애가 나중에 커서 무슨 일을 할지도 모르는데... 애들을 팔아서 돈을 버는 느낌인 것 같아요. 그게 애들을 내보내서 지하철에서 구걸시켜 돈을 받는 사람들과 뭔가 달라져야 해 이런. (사례11-참여자2)

나중엔 이미지 다 뺐죠... (이미지 빠니까 조금 모금이 안 되던가요?) 그렇죠. (사례11-참여자2)

9) 홍보와 모금은 다르다

사례12는 모금전문기관에서 유명인들의 재능을 기부받아 그들의 작품을 온라인상에서 구매하도록 하고, 그 판매액을 기부하는 방식으로 이루어진 캠페인이었다. 이 모금캠페인의 경우는 많은 유명인들이 참여하였고, 주요 인터넷 쇼핑몰의 지원도 받았으며, 많은 사람들이 관심을 보였으나 모금액의 측면에서는 실패했다고 지적되었다. 즉 참여자5는 이 사업에 대해 모금액이 매우 작았다는 의미에서 “효과성이 없었다”고 표현하였다. 예를 들어 한 유명가수의 음악에 대해 천여명 정도의 사람들이 관심을 보이고 구매하였지만, 액수자체를 너무 낮게 책정하여 실제 모은 금액이 삼백만원 정도 밖에 되지 않았다는 점에서 실패라고 보았다. 이 활동의 실패는 많은 사람들의 관심을 끌어낼 만큼 홍보는 잘되었음에도 불구하고 기준액을 적절하게 제시하지 못함으로써 “홍보와 광고와 모금은 또 다르다”고 인식하면서 잠재적 기부자수도, 또는 조직자체의 홍보도 아닌 모금액 그 자체가 매우 중요한 성공의 기준이 되는 현실을 보여주었다.

실패의 원인으로는 우선 작품에 대한 가격의 산정을 너무 낮게 해서 많은 사람이 참여한다고 해도 모금액의 측면에서는 성공할 수 없었다는 점을 제시했다. 이는 흔히 앵커포인트(anchor point)라고 불리는 기부액의 기준을 어떻게 정할 것인가가 매우 중요하다는 점을 분명하게 보여준다. 다른 한편으로 “하루에 백원 모으기”와 같이 기부의 시작점을 아주 작은 금액으로 선정하면 기부자들이 쉽게 기부를 할 수 있다는 참여자6의 지적을 고려하면, 이 캠페인의 경우에도 모금에 있어서 성공을 거두어야 했다. 그러나 이 캠페인의 경우 사람들이 돈을 내고 감동을 받는 순수한 기부의 개념이 아니라 기부된 재능을 구매하는 개념을 전제로 했기 때문에, 그 재능의 단순하게 접근이 쉬운 가격이 아니라 가치에 맞게 가격을 산정했어야 함에도 불구하고 지나치게 낮은 가격으로 제한을 두어 실질적인 모금의 실패를 초래했음을 보여준다.

재능기부 받아가지고 이제, 재능기부를 사는 거죠. 뭐 재능 기부하는 사람이 노래를 해주면 음원을 사주는 형태로. 1.25 달러에... ***이 아이디어 많이 내 주셔서 했는데, 잘 안됐습니다. (사례12-참여자5)

OOO에서도 9천만원을 후원해 줬어요... 실제로 한 일 억이 넘게 들어갔고... 굉장히 많은 돈이 들어갔는데 실제 모금액은 뭐 얼마 안됐죠. (사례12-참여자5)

효과성이 없었던 거죠. 효율성 보다... 홍보도 좀 됐었는데, 참여는 ##씨도 참여하고 굉장히 유명하신 분들도 많이 참여해서 컨셉도 좋았고... 사람들이 1.25달러를 주고 이걸 살만한 가치가 있냐라는 거죠. 그리고 차라리 1.25달러가 너무 약하다는 거죠. 그래서 ***을 좋아해서 할 사람이 1.25달러 하지 말고 삼만원을 해도 삼만원에 했을 건데, 참여자는 오히려 좀 되는데, 천 명 되는데, 삼백만원 정도 밖에 모금이 안 됐거든요. (사례12-참여자5)

홍보는 잘 된 거 같은데 모금이, 그래서 제가 보면서 홍보와 광고와 모금은 또 다르구나라는 생각을 다시 한 번 했죠. 광고하는 것과는 다른. (사례12-참여자5)

어차피 만원, 이만원 후원할 수 있는 사람을 굳이 천 삼백 원 정도로 제한을 해 둔거고. 물론 1.25달러라는 의미로. 그러니까 실제로 홍보성 프로젝트는 아주 성공적인데, 이걸 이제 그 모금 캠페인으로 보면 안 맞는 거죠. (사례12-참여자5)

후원의 개념이 아니라 교환의 개념, 구매의 개념으로 한 건데 물론 기부가 교환의 개념이기는 하죠. 뭘 주고 내가 감동도 받고. 근데 이거는 구매 개념으로 했는데 구매 경험이라 게 큰 좋은 느낌이 없고. (사례12-참여자5)

3. 성공과 실패의 경계에서 논쟁거리를 던지는 TV방송모금과 일대일 아동 결연사업

모금담당자들이 제시한 여러 모금캠페인들 중에서 성공과 실패를 규정하기 어렵지만, 그럼에도 불구하고 많이 언급된 활동은 TV방송을 통한 모금과 일대일 아동결연사업이었다. 이 두 가지 유형의 모금캠페인은 일반 대중이 가장 쉽게 접할 수 있고, 또한 가장 많이 인지하는 활동이기 때문에 한국의 모금현실을 가장 적나라하게 보여주기도 한다. 또한 이러한 모금캠페인은 많은 사람들이 기부에 쉽게 참여하도록 하고, 기부가 일상생활 속에서 이루어질 수 있도록 기여했다고 볼 수 있다. 예를 들어 참여자8은 결연사업과 방송모금의 형태가 결합된 캠페인의 경우 기부문화의 확산에 긍정적인 기여를 했음을 지적하기도 한다. 그러나 이러한 형태의 모금캠페인은 목표로 하는 내용이 무엇이든지 간에 모금의 메시지나 형식 그 자체가 논쟁거리를 던져주고 있다.

1) 모금을 위한 모금이 되다

현재 많은 방송에서 비영리조직들과의 연계를 통해 지원이 필요한 다양한 사례를 소개하고 이들을 위한 모금을 수행하는 프로그램들을 진행하고 있다. 이러한 TV방송모금의 경우, 참여자5는 “재정적 안정도, 사업의 안정도가 있다 보니까 거기에 집중”을 하게 된다고 언급하였으며, 참여자4 역시 “만 명 이상의 후원자를 모집할 수 있는데... 우리의 과제는 일단 많은 사람에게 이걸 알리고 모금을 하는 것”이기 때문에 안할 수 없다고 언급하였다. 이는 방송을 통한 모금캠페인이 모금주체인 비영리조직의 입장에서 안정적으로 모금을 할 수 있을 뿐만 아니라, 정기후원자를 모집하는데 매우 효과적인 방식임을 명확하게 제시하는 것이다. 이러한 모금방송은 그 내용이 무엇이냐 보다는 현실적으로 모금액 또는 정기후원 가입자 수와 같은 양적인 성과측면에서는 모금기관이 포기할 수 없는 방식이라고 할 수 있다.

그러나 모금에서의 실질적인 양적 성과에도 불구하고, 이 모금방식에 대해서는 비판적인 시각도 존재한다. 우선 TV방송을 통한 모금이든 일대일 결연사업이든 캠페인의 핵심메시지가 지나치게 “불쌍한 아이들 돌봐주고, 보호해주고, 고아라는 것들” (참여자5) 강조한다는 것이다. 또한 이렇게

불쌍한 애들을 보여주는 것이 “잘 먹히니까” 적극적으로 활용되며, 좀 더 부정적으로는 “앵벌이 방송” (참여자5) 또는 “눈물 한 방울에 몇 천만원” (참여자8) 이라고 까지 표현된다.

이와 관련된 더 심각한 문제는 방송에서 반복적으로 강조되는 ‘불쌍한 아이’의 모습 때문에 사회적 인식개선이나 옹호와 같은 활동을 위한 모금이 힘들어진다는 것이다. 결국 조직이 추구하는 지향점을 실현하기 위한 비용을 동원하기 위한 것이 아니라 단순히 “모금을 위한 모금”이라는 문제를 초래하게 된다. 이러한 문제의식은 방송모금을 수행하는 조직에서 일하고 있는 모금담당자조차도 간접적으로 언급하였다. 즉 “우리가 사업을 하겠습니까 후원을 하세요 하면 그게 모금이 안 되는 거죠. 실제로 아이를 보여주고 스토리를 보여줘야 모금을 하게 되는데” 라고 지적함으로써 방송모금이 ‘불쌍한 아이’라는 메시지에 집중되어 있는 현실을 보여준다. 이러한 현실에 대해서 “물론 어렵고, 쓰레기 마을도 있고, 어렵지만 지금 뭐 당장 죽어가는 애들은 아주 일부분인데... 그 애들에게 가난하지만 꿈을 주고 이렇게 일반적인 해도 좋은 그건 너무 그림이 안 나오니까 계속 강한 것만 하는 거” (참여자5)라는 지적을 하면서 방송의 내용이 실제 현실과는 다른 메시지를 사용하고 있음을 인정하고 있다. 또한 참여자4 역시 “너무 자극적인 거예요, 화면이 비주얼적으로 봤을 때...”라는 점을 지적하기도 한다.

현실보다는 자극적인 내용을 방송하여 모금을 하는 상황은 이러한 모금활동이 “대표적인 모금활동 중 하나이기 때문에, 그걸 안할 순 없는 것이기 때문에 같이 가야 되는 것”이며, 후원자를 모집하는데 효과적이기 때문에 “방송이 원하는 게 되게 많은 것”에도 불구하고 참여할 수밖에 없다고 언급되기도 한다. 이러한 상황에 대해 참여자4는 “사업과 모금의 균형을 잘 맞추는 게 사실은 쉽지 않은 거죠. 찍는 쪽에서는 어디든 가서 불법이든 상관없이 찍고 싶은 거고, 사업현장에서 사실은 여러 가지 룰이 있으니까 그걸 지키다 보면 모금이 어렵고... 저희가 많은 조정을 하는 거예요”라는 모금과 모금을 통해 수행하고자 하는 사업 간의 균형을 맞추는 것의 어려움을 토로한다.

TV 방송모금의 또 다른 문제로 방송을 통해 기부를 한 사람들에게 대한 관리가 제대로 이루어지기 어려우며, 모금된 돈이 방송의 내용대로 사용되지 않을 가능성이 있다는 점이 지적되기도 한다. 참여자5는 “모금후원자들에 대해서... 그 다음부터는 잘 관리가 안되는 거죠”라고 지적하였다. 또한 기부자 관리의 문제는 “아프리카를 도우라고 준건데... 우리 월급으로 쓰이는 건 아니지만, 국내나 해외나 북한이나 다 다양하게 쓰일 수 있는 거죠” “누가 해 치먹었거나, 술을 먹거나 이런 건 아니”

지만 기금관리상의 문제로까지 연결될 수 있음을 언급하였다. 따라서 이런 문제 때문에 “나는 애한테 내가 낸 후원금이 다가는 줄 알았다”라는 실질적인 오해가 발생되고 있으며, 이를 해결하기 위해서 모금조직이 설명을 정확하게 하기 위해서 노력을 하고, 또한 방송 이후에도 많은 작업을 한다고 지적된다. 그럼에도 불구하고 여전히 “짧은 방송시간에 모금까지 이어지게 하기 위해서는 필요한 부분”이라고 말하고 있다(참여자4).

여러 문제와 비판에도 불구하고 방송모금이 때로는 성공적으로 이루어지기도 한다. 참여자8은 방송모금에 대해 회의적인 시각을 지니고 있기도 하지만, “자극적으로 나가지는 않는” 방송에 참여하고 있다고 하였다. 특히 성공한 방송모금의 사례에 대해서 “단순하게 눈물 흘리고 어렵게 하는 게 아니라, 그런 와중에 저 사람이 내가 참여하면 어떻게 변화되겠다”는 것을 보면 모금액이 더 늘어난다고 지적하였다.

우리나라가 이렇게 갈 수밖에 없는 게 개인 장기후원자들에게 대한 집중을 하는 것 같아요... 외국은 이 정도는 아닌데... 실제 XX이니 OO재단이니 OOOO 뭐 다, 저희도 그랬고, 그런 단체들이 재정의 안정적인 것을 가지고 가는 겁니다. (사례13-참여자5)

분명히 만명 이상의 후원자를 모집할 수 있는데 우린 안 해 이렇게 할 수 있는 건 아니고, 우리는 왜냐하면 우리의 과제는 일단 많은 사람에게 이걸 알리고 모금을 하는 게 사실 과제이기 때문에. 그게 단번에 저희 한 단체가 안해 라고 해서 해결할 수 있는 문제가 아닌 것 같고, 저희가 안해 이러면 다른 데서 아마 더 좋아할 것... (사례13-참여자4)

비중이 큰 건 사실이에요. 방송이... 거의 1박 2일에 2만 건 이상이 들어오니까. (사례13-참여자4)

메인은 지금도 죽어간다는 겁니다. 지금 죽어가니까, 빨리 도와주지 않으면 죽어간다. 어떻게 보면 맞아요. 그것도. 당연히 죽어가고 있죠. 만성적 굶주림에 죽어가고 실제로 지금 2달러 이하로, 1점 몇 달러 이하로 많은 사람들이 살아가고 있는데... 결국은 핵심 메시지는 그냥 불쌍한 아이들, 돌봐주고, 보호해주고, 고아라는 것들이 사실은 제가 보기에는 이제 그게 윤리적 관점에서 사실은 좀 고민이 되는 것 같아요. (사례13-참여자5)

잘 먹히니까 그렇죠. 잘 먹히니까. 그게 제일 그래도 우리나라에서는 불쌍한 애들 보여 줘야지. 그래서 ***가 이제 앵벌이 방송이라고 피디가 한다고 하더라고요. 그 앵벌이 방송이라는 게 그런 걸 보여주는... (사례13-참여자5)

인식은 요새는 잘 안 합니다. 인식개선이라는 것도 하지만, 대부분 다 이런 정기 후원 캠페인에 다 집중하죠... 어떤 면에서는 좀 너무 모금을 위한 모금으로 가고 있지 않나. 사업이 없는데 모금 하나 이런 느낌처럼. 너무 모금을 위한 모금으로 좀 집중해서 집중포화로 가고 있지 않나. (사례13-참여자5)

우리가 사업을 하겠습니다. 후원을 하세요하면 그게 모금이 안 되는 거죠. 실제로 아이를 보여주고 스토리를 보여줘야 모금을 하게 되는데 후원자들은 오해를 하게 되니까... (사례13-참여자4)

방송에선 치료가 당장 필요한 이상하고 이런 아이를 보여주고 실제로는 학교 건축인거예요. 학교건축 사업이잖아요... 학교건축만 하겠다고 하면 모금이 안 되는 거예요. 전화가 안 올 리잖아요. 결과적으로 그럴 때 어려움을 좀 느끼는 거죠. 그런데 모금이 될 건 뻔하게 아니 까. (사례13-참여자4)

저도 현장을 많이 다녀보지만 실재는 대부분 다 그 정도는 아니거든요... 물론 어렵죠. 어렵고, 쓰레기 마을에 있고, 어렵지만 지금 뭐 당장 죽어가는 애들은 아주 일부분인데 사실은 일반적으로 그냥 애들이 다 살아가고, 가난하게 살아가는 거죠. 근데 그 애들에게 가난하지만 꿈을 주고 이렇게 일반적인 걸 해도 좋은데 그건 너무 그림이 안 나오니까. 계속 강한 것만 하는 거죠. (사례13-참여자5)

텔레마를 느끼게 되는 게 OOO가 너무 자극적인 거예요. 화면이 비주얼적으로 봤을 때. (사례13-참여자4)

TV도 굉장히 대표적인 모금 방송 중 하나이기 때문에 그걸 안 할 순 없는 거기 때문에 같이 가야 되는 거죠... 만명 이상 후원자가 개발 됐다고 하니까 적은 건 아니죠. (사례13-참여자4)

방송사에서든 원하는 게 되게 많은 거예요. 그 니즈를 또 맞춰주어야 되는 거예요. 사업과 모금의 균형을 잘 맞추는 게 사실은 쉽지 않은 거죠. 찍는 쪽에서는 어디든 가서 불법이든 상관없이 찍고 싶은 거고, 사업 현장에서 사실은 여러 가지 룰이 있으니까 그걸 지키다 보면 모금이 어렵고... (사례13-참여자4)

방송을 해서 딱 후원자를 모집하거든요, 그 다음부터 그 돈이 어디 쓰였는지 아무도 관심도 안 갖는 거죠... (사례13-참여자5)

후원자는 그 방송을 보고 어느 정도 아프리카를 도우라고 준건데 일반 업무로 잡히는 거죠. 일반 업무라는 것은 뭐 우리 월급으로 쓰이는 건 아니지만, 국내나 해외나 북한이나 다 다양

하게 쓰일 수 있는 거죠. NGO입장에서는 되게 좋은 거죠. 후원자는 어쨌든 아프리카를 보고 한다면 최소한 아프리카 무슨 목적으로 사용을 해 줘야 되는데 그렇게 안 잡고 그냥 일반으로 잡아 버리니까... 일반 후원금이라는 게 월급으로 쓰이는 게 아니라 실제 국내외, 북한에 쓰이는 일반적인 사업에 사용이 됐으니까 그걸 무슨, 그걸 가지고 누가 해 치먹었거나 술을 먹거나 이런 건 아니니까. (사례13-참여자5)

나는 애한테 내가 낸 후원금이 다 가는 줄 알았다. 이런 게 대표적인 오해인거죠. 아동의 사례를 보여주니까. (사례13-참여자4)

설명을 정확히 드리는 방법밖에 없고. 짧은 방송시간에 모금까지 이어지게 하기 위해서는 필요한 부분인 것 같아요. 그 이후 작업도 굉장히 많이 하거든요. 그 이후에 정확히 안내하고 자료 보내드리고 전화해서 설명도 하고. (사례13-참여자4)

저희가 많이 조정을 하는 거예요... 주로 저희 마케팅부서에서 조율을 하는 거죠. 현장의 룰과 후원자 니즈를 잘 조율해서 최대한 사업에 효과를 주고 피해를 안 주면서 모금도 효과적으로 할 수 있는 그런 조율 과정. (사례13-참여자4)

단순하게 눈물 흘리고 어렵다고 하는 게 아니라 그런 와중에 저 사람이 내가 참여하면 어떻게 변화되겠다. 어떤 그 모습들을 보게 되면 좀 더 거기에 많이 발길을 찾게 되지 않나. (사례13-참여자8)

2) 기부자의 만족도는 높지만 양날의 칼이 되다

방송을 기반으로 하는 모금활동과 함께 논쟁거리를 던지는 또 다른 활동은 일대일, 특히 아동과의 일대일 결연사업이라고 할 수 있다. 특히 “결연쪽으로 워낙 많이 쏠리”게 되고, “한국사회에서 누구든지 TV를 틀면 바로 나오니까”라는 참여자8의 언급처럼, 많은 모금조직들이 일대일 결연사업은 방송과 결합되어 수행하고 있다. 이러한 한국적 현실은 참여자6에 의해서도 “대기업 같은 NGO 들. 〇〇이랑 다 70프로 이상이 1대 1 결연으로 수입되는 걸로... 한국만 이래요. 1대 1 결연”이라고 진술되고, 장기적인 개인후원을 위한 방송모금에 대해 외국에서는 우리나라 정도는 아니라는 참여자5의 진술에서도 보여진다.

현실적으로 모금조직들이 아동을 주 대상으로 하는 일대일 결연사업을 수행하는 이유에 대해서도 제시하고 있다. 참여자4의 경우는 “그에 대한 솔루션이 현재까지는 없으며” 또한 “그만큼 모금이 되고”라고 지적함으로써 모금액이라는 양적인 측면에서 성과가 있으며 참여자8의 지적처럼 궁극적으로는 “조직의 생존과 관련”되기 때문에 모금활동의 중요한 기반이 되고 있음을 지적하였다. 양적인 성과라는 측면에서 뿐만 아니라, 일대일 결연사업은 “후원자들도 후원하는 걸 더 많이 느끼게” 된대거나, “기부자의 만족도가 높은 것”이라는 측면에서도 수행의 이유가 존재한다.

그러나 많은 조직들이 이러한 사업을 수행할 수밖에 없는 현실에도 불구하고, 참여자6이 한국만 이렇다고 한 지적은 일대일 결연사업에 대한 비판적 의견들이 제시되고 있음을 보여준다. 예를 들어 참여자8은 결연의 형태가 기부자를 많이 모으고 기부자를 만족시킬 수 있는 방법임에도 불구하고 올바른 방향으로 가는 것인지에 대해 문제를 제기하면서 결연이야말로 “양날의 칼”이 될 수 있다고 지적하였다. 또한 일대일 결연사업이 주로 아동을 대상으로 하고 있다는 점에서 참여자6은 마을에 한명의 아이를 지정하여 기부를 하게 되면 “나머지 아홉명이 버려졌다는 느낌”을 갖게 하고, “아이를 상품화시키며” 동시에 그 마을에 “빈곤에 대한 개념이 그 때부터 생긴다”라고 지적하였다. 특히 지역사회 내에 빈곤개념을 만들어낸다는 측면에서 참여자8 역시 “그 안에서 갈등이... 누구는 받고 누구는 받지 못하는” 갈등상황이 초래될 수 있음을 언급하였다. 또 다른 측면에서는 이러한 모금활동이 연대라는 거시적 차원이 아니라, 결연대상집단에 대해 불쌍하게 여기는 태도를 갖게 만드는 점에서 문제가 있다고 지적되기도 한다(참여자1).

이러한 비판이 제기되고, 또한 일대일 결연사업이 초래하는 문제에 대해 인식하면서 모금조직의 차원에서 또는 모금담당자 개인차원에서 여러 가지 해결방안 또는 좀 더 성숙한 방식으로 모금을 하기 위한 노력이 이루어지고 있음이 언급되고 있다. 우선 모금의 주체인 비영리조직의 차원에서는 많은 비영리조직들이 점차 아동에 대한 일대일 결연보다는 전체 지역사회를 위한 사업으로 전환하려는 노력을 하고 있었다(참여자5, 참여자4). 좀 더 구체적으로 결연대상 아동을 포함하여 지역사회 내 다른 아동을 위한 모금까지 같이 연계하는 방식으로 융통성을 지니고 결연사업을 수행하고 있었다. 또한 모금활동 자체를 변화시키려는 노력과 더불어 기부자들과의 의사소통과정을 통해 아동보다는 지역개발 사업에 대해 정보를 지속적으로 제공함으로써 기부자의 인식을 바꾸려고 노력을 하고 있음을 언급하기도 하였다(참여자4). 반면 일대일 결연사업을 하지 않는 조직의 경우, 기부자들이 이러한 결연을 요구하는 경우 모금담당자가 결연사업이 지니는 문제점 등에 대해 설명하고, 다른 사업을 제안하는 등의 노력을 하고 있었다(참여자6).

결연 쪽으로 워낙 많이 쏠리다 보니까 전체 조직 운영이나 이 부분에 있어도 한 쪽으로 많이 쏠리니까 그 부분이 좀 어렵다는 이야기를 많이 하거든요...(사례14-참여자8)

결연이란 게, 한국 사회에서 누구든지, TV를 보면 바로 나오니까 어르신들도 참여하시는 분들이 많긴 한데 그런 기부문화가 확산되고 한 사람이 더 기부에 참여할 수 있게 하려면 그 점에 있어선 저도 긍정적이라고 생각을 하지만... (사례14-참여자8)

대기업 같은 NGO들. XX이랑 다 70프로 이상이 1대 1 결연으로 수입되는 걸로... 아 그리고 하나 더 있는 게, 한국만 이래요. 1대 1 결연. (사례14-참여자6)

그에 대한 솔루션이 현재까지는 없는 것 같아요. 그만큼의 모금이 되고, 그런 게 없다는 생각이 들고. (사례14-참여자4)

모금이 조직에 있어서 결국엔 생존과 관련된 거니까 그럴 수도 있겠구나 생각을 하면서, 거기 많이 뛰어드는 게 이해가 되면서도... 전체적으로 모금에 대해서 올바른 쪽으로 나아가고 있나? (사례14-참여자8)

모금이 확실히 1대 1로 할 때 잘 되는 건 맞는 것 같고, 그거에서의 강점은 후원자도 후원하는 걸 더 많이 느끼게 되고 아이들도 후원자를 통해서 뭔가 변화되는 그런 관계성 형성과 변화되는 스토리들은 많이 있고. (사례14-참여자4)

그건 재단에서 봤을 땐 기부자들이 만족도가 높은 것 중 하나가 결연이라고 생각을 하고... 결연이야말로 양날의 칼이 아닐까. 기부자들을 쉽게 모을 수 있는 방법이지만... (사례14-참여자8)

마을에 한 명을 우리가 지정해서 기부를 하면 나머지 아홉 명이 버려졌다는 느낌을 받고 빈곤에 대한 개념이 그 때부터 생긴대요. 상대적 빈곤을 우리가 만들게 하고, 또 그 아이를 상품화시켜서 얼굴을 보고 선택을 하잖아요. 그것도 상품처럼 예쁜 아이한테 쏠린다더라고요. (사례14-참여자6)

전체적인 어떤 지역사회가 함께 올라가겠다, 물론 어느 한 아프리카의 동네에 아동이 천 명 있으면 천명 다 되면 좋겠지만 그렇지 않은 경우가 많을 경우엔 그 안에서 갈등이... 누구는 받고 누구는 받지 못하는... 그걸 조장하는 건 아니더라도 그렇게 만드는 게 과연 그게 올바른 일인가? (사례14-참여자8)

연대 차원 동등한 이게 있어야 되는데 하대하고 불쌍하게 여기고 이런 부분들이 너무 많이 드러나는 거예요. 그래서 오히려 역효과가 나는 부분들이 있었어요. (사례14-참여자1)

이제 최근의 트렌드는 아동결연도 있지만 해외에 있는 아동결연을 많이 가는데, 국내는 아동결연을 대부분 다 이미 접었습니다, OO재단 같은 경우가 이제 국내 아동 결연을 많이 하다가 이제 접고, 이제 사업 결연으로 가고 있어요. 해외에서도 최근에는 사업 결연을 많이 하고 있는데, 사업 결연이라고 하면 이제 어떤, 예를 들면 학교 사업에 대한 그 기부해 주시면 NGO가 받아다가 이제 학교 관련된 사업을 하고 그걸로 피드백 해드리는 형태인거죠... 쉽게 말해서 학교로 보면 학교에서도 예를 들어서 무슨 아프리카 학교, 이런 정도까지 간 거죠. 아프리카에, 케냐 어느 지방에 있는 학교 정도까지. 근데 거기에 있는 아동까지 간 건 아닌 거죠. (사례14-참여자5)

성탄절에 내 후원 아동한테 선물을 보내고 싶은데 해외는 배송비가 많이 들잖아요. 돈으로 결제하는 거예요. 그래서 돈으로 결제하는 거예요. 2만원 결제하면 예를 들어 염소도 사주고, 아이한테 그렇게 하는데 약간 운영의 묘를 발휘하는 거죠. 그런 경우에 저희는 3만원 씩 받아요. 2만원은 후원 아동한테 보내고 만원은 선물 받지 못한 다른 아동한테 쓰여 진다. 그러면 이제 같이 아동뿐만 아니라 다른 아동도 다 받을 수 있게. (사례14-참여자4)

접근이 개선할 수 있는 건 개선하고, 후원자를 교육할 수 있는 건 교육하고... 계속 커뮤니케이션하죠. 지역개발사업에 대해 알려드리고 현장에 이런 이슈가 있고 이런 걸 저희가 계속 제공해요. (사례14-참여자4)

따로 안내서도 보내고 이런 식으로 계속 저희 모든 제작물에 커뮤니티에 대한 부분을 강조 해서 많이 나가고 그런 식으로 계속 노력을 하면 아무래도 바뀌어가는 것 같아요. (사례14-참여자4)

우는 아이 쓰지 않고, 일대일 결연하지 않고... (사례14-참여자6)

우리는 한 마을, 한 초등학교, 한 국가를 지원하는 걸 제안을 드립니다 라고 설명을 하고 있어요... 설명을 드리면, 아 그래서 이게 문제가 되는구나 하고 정기 후원이나 일시 후원하세요. 70프로, 80프로. 조금 더 생각해보겠다고 하시기도 하지만, 이거 설명 들으면 이래서 1대 1 결연 문제가 많구나. 이걸 생각 못 했어요, 알려줘서 감사합니다하면서. (사례14-참여자6)

4. 모금캠페인의 성공과 실패의 요인들

본 연구는 다양한 유형의 조직에서 활동하는 또는 활동하였던 모금담당자들을 대상으로 특정한 사업기금을 모으거나 정기후원자를 개발하기 위한 모금캠페인 사례에 대해 조사하였다. 이들과의 면접을 통해서 어떤 캠페인이 어떤 이유로 성공 또는 실패를 하였는지에 대해 분석하였다. 우선 모금 캠페인에서 전달하는 핵심적 메시지의 내용을 보면 일대일 아동결연사업을 포함하여 아동에 초점을 두는 경우가 네 가지 사례였으며, 대체로 모금액이나 기부자의 수 등 양적 성과의 달성이라는 측면에서 성공하였다. 이러한 모금캠페인은 조직이 수행하는 사업의 수혜자가 아동이거나 또는 아동의 이름으로 기부를 하게 하는 등 핵심적 메시지를 아동에 집중한다. 또한 모금조직이 지향하는 정체성이나 수행하는 사업의 내용은 개별 아동보다는 포괄적인 주체, 예를 들어 평화의 정착, 난민에 대한 인식의 개선 등이라고 할지라도 캠페인 자체는 아동에 초점을 두는 방식을 전략적으로 선

택하고 있기도 한다. 이는 아이의 돌을 맞아 기부를 하게 하는 방식에서도 나눔교육, 생애주기기부의 활성화 또는 생명나눔이라는 지향점을 지닌 조직에서도 활용된 전략이라고 볼 수 있다. 반면 실패한 모금캠페인의 경우는 그 핵심 메시지는 다양하였다. 대체로 특정한 대상자 집단에 초점을 두거나, 또는 특정한 사업에 초점을 두는 구체적인 방식보다는 지역사회 조직화나 재능기부 등과 같이 모금의 목표가 다소 모호한 경우 실패한 것으로 보인다.

이러한 모금캠페인의 사례에서 도출된 성공과 실패의 요인은 <표 3-3>과 같이 조직적 차원과 캠페인의 전략차원으로 구분해 볼 수 있다. 우선 조직적 차원에서는 조직에 대한 신뢰, 친밀감, 인지도 등이 가장 기본적인 성공요인으로 제시되고 있다. 그러나 중요한 것은 이러한 조직적 요인은 잠재적 기부자들과의 지속적인 의사소통이나 정보의 제공 그리고 기부자와의 개별화된 관계형성 등의 전략적 차원에서의 요인들이 사전에 실행되어야만 형성되는 것으로 모금캠페인의 전략적 차원에서 동시에 언급되고 있다. 조직적 차원에서 두 번째로 중요하게 제시되는 요인은 조직의 정체성이거나 궁극적으로 달성하고자 하는 조직의 미션 등과 관련이 된다. 즉 모금캠페인이 담고 있는 메시지나 추구하는 방향성이 조직의 궁극적인 목표와 연관성을 지니거나 또는 조직자체가 일반 시민들에게 다른 여타의 조직들과는 다른 차별성을 지닌다고 인식되는 경우 다소 접근이 어려운 또는 쉽게 반응하기 어려운 사회적 이슈라고 할지라도 모금이라는 측면에서 성공을 거두게 된다. 마지막으로 조직적 차원의 요인은 조직이 효과적으로 자원을 개발할 수 있는 체계적인 구조를 지니고 있는가, 조직이 모금캠페인을 기획할 수 있는 능력을 지니고 있는가 그리고 조직 내 부서 간에 모금캠페인을 위한 협력이 이루어지는가 등 조직의 내부적 측면과 관련된다. 이러한 요인은 특정한 모금캠페인이 아니더라도 모금담당자의 역량, 리더십 역량 그리고 체계적인 모금구조 등이 전반적인 자원 개발에 있어서 중요하다고 많은 연구 참여자들이 지적한 바와 일맥상통하는 것이기도 하다.

모금캠페인의 전략이라는 측면에서 성공이나 실패를 결정하는 중요한 요인으로 제시된 내용은 매우 다양하다. 우선 가장 많이 지적되는 것은 모금캠페인의 핵심적인 메시지나 이미지가 일반 사람들의 관심을 끌 수 있는가이다. 예를 들어 캠페인의 메시지가 조직의 궁극적인 목표를 이해하기 쉬운 내용으로 구체화하였는가, 이러한 메시지를 일반 사람들이 쉽게 수용하는가, 그리고 때로는 다소 어려운 사회적 이슈라고 할지라도 그것이 적절한 시기에 제시되었는가 라는 질문에 대답할 수 있을 때 모금을 성공으로 이끌어낸다. 앞의 두가지 질문은 기본적으로 캠페인의 메시지가 사람들의 감정적 반응을 이끌어낼 수 있는가의 문제이기도 하다. 그러나 두 번째 질문은 감정적 반응보다

는 객관적 정보 등을 지속적으로 제공함으로써 합리적 의사결정을 하게 만들 수 있는 인지적 반응을 이끌어낼 수 있는가의 문제와 관련되는 것으로 볼 수 있다.

분류주제	사례	성공 또는 실패요인	
		조직적 차원	전략적 차원
어려운 사회적 이슈를 적절하게 잘 풀어내다	사례1 사례2	사업의 차별성	시기적절한 메시지의 선택, 유명인의 참여
평소에 쌓아온 신뢰와 친밀함이 모금을 이끌어내다	사례3 사례4	조직의 인지도 조직의 친밀도	네트워크 활용, 직접적 의사소통, 지속적인 정보제공
전략적으로 세분화된 이슈로 장기모금캠페인으로 정착시키다	사례5	조직에 대한 신뢰	이슈의 세분화, 적절한 수혜대상 선정
정성스런 조직의 반응이 기부자를 감동시키다	사례6 사례7	조직의 정체성과 전체사업과의 연관성, 조직에 대한 신뢰, 모금구조의 체계화	기부자의 욕구분석, 개별화된 조직의 반응, 적절한 메시지 선정
장기적인 노력이 고액기부라는 결실을 맺다	사례8	조직의 미션	네트워크 활용 장기적인 기부자관리 체계적인 기부자관리
일대일 관계형성은 어떤 경우에도 성공의 요인이 된다	사례9	모금기획능력	개별화된 관계형성, 적절한 이미지 활용, 적절한 모금스토리 구성,
좋은 행사도 모금에 대한 욕구가 없으면 실패한다	사례10	조직 내 협력 실패	모금욕구/목표의 부재, 직접적 요청의 실패
알려지지 않은 조직이 이름을 너무 강조하여 실패하다	사례11	조직의 낮은 인지도	낮은 수준의 홍보내용 구체적이지 않은 메시지
홍보와 모금은 다르다	사례12		기준모금액 산정실패 기부의 개념화 실패

모금을 위한 모금이 되다	사례13	조직의 목표달성에 맞지 않는 모금활동	모금액, 기부자수, 기부문화의 확산 등에서의 성공
기부자의 만족도는 높지만 양날의 칼이 되다	사례14	기부에 대한 잘못된 인식	대상자에 대한 편견

<표 3-3> 모금캠페인 사례의 성공과 실패요인

두 번째 중요하게 제시되는 요인은 기부자의 체계적인 관리와 관련이 된다. 예를 들어 기부자에 대한 조직의 반응, 특히 정성이 들어가 있는 피드백이나 리워드의 활용, 기부자의 욕구에 맞는 반응, 기부자나 잠재적 기부자와의 개별화된 방식으로의 의사소통, 장기적인 관계의 형성 등과 같은 요인들은 조직의 체계적인 기부자 관리의 핵심요소이다. 이러한 핵심요소들은 개별 모금캠페인의 사례뿐만 아니라 조직의 전반적인 자원개발전략에 있어서 매우 중요한 요인으로 지적되는 것으로 실질적으로 비영리조직의 자원개발을 위한 기본적 활동으로 제시되어 왔다. 따라서 두 번째 요인은 실질적으로 기존연구의 결과 또는 자원개발활동과 관련된 교과서적 내용이지만, 단순히 이론적 측면에서의 지침이 아니라 한국의 모금현장에서도 의의가 있다고 할 수 있다.

세 번째로 제시되는 요인은 조직의 이해관계자 또는 핵심인물들과의 적절한 네트워크를 활용하는 것이었다. 특히 자원봉사자나 조직 이사회와 관계를 맺고 있는 인물들은 자원을 연계해주는 중요한 역할을 수행해왔으며, 캠페인 과정에서 유명인이 적절하게 참여하는 것은 모금에 대한 관심과 일반 시민들의 참여를 확산시키는 기반이 되기도 한다. 그러나 실패의 사례에서 보듯이 단순하게 유명인이 참여한다고 해서 모금을 성공으로 이끌어내는 것은 아니며, 실질적으로 모금캠페인의 성공을 위해서는 조직이 유명인과의 관계를 어떻게 형성하고, 이들을 적절한 시기에 적절한 역할로 참여시키려는 조직의 노력이 전제 될 필요가 있다. 그리고 기타 제시된 중요한 요인은 모금에 대한 조직의 명확한 욕구 그리고 이를 이끌어내기 위한 명확한 기부요청 등이다.

이러한 다양한 성공요인들이 실제 현장에서 적절하게 실행된다고 할지라도, 방송모금이나 일대일 결연사업과 같은 모금활동은 때로는 성공과 실패를 가름하기 어려운 상황으로 전개되기도 한다. 즉 위의 사례분석에서 본 바와 같이 방송모금과 일대일 결연사업 등은 모금을 위한 적절한 메시지

의 선택, 적절한 요청 등 전략적 차원 그리고 조직의 인지도나 친밀감, 조직의 모금기획 능력 등과 같은 조직적 차원이 적절하게 결합되어 양적 성과의 측면에서 중요한 성공을 거두어왔다. 그러나 이러한 성공에도 불구하고 이러한 활동이 궁극적으로 사회적 이슈에 대한 일반 사람들의 인식을 변화시키고, 사회적 약자에 대한 옹호활동을 가능하게 하며, 때로는 기부가 전제하고 있는 사회적 유대감의 형성이라는 측면에서는 다소 장애요인으로 작용하고 있다고 지적되었다. 이는 조직의 미션이나 정체성과 연관된 사업의 진행 그리고 이를 위한 모금활동의 수행이라는 기본적인 자원개발 또는 모금활동의 궁극적 목적이 어떻게 달성되어야 하는가에 대한 근본적인 문제를 제기하는 것이다.

V. 결론: 특수성이 아닌 보편성에 기반한 활동

본 연구는 비영리조직이 일반 시민들을 대상으로 기부금을 모금하기 위한 활동인 모금캠페인을 사례로 하여, 특정한 상황에 놓여있는 비영리조직들이 이러한 모금캠페인 과정에서 어떠한 활동을 수행하고 있는지, 그리고 이러한 활동을 성공과 실패로 이끌어내는 요인들은 무엇인지를 분석하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구는 비영리조직에서 모금활동을 담당하고 있는 모금가 12명을 심층적으로 면접하였으며, 면접을 통해서 각 사례가 지니고 있는 독특성과 유사성을 지속적으로 비교하였다.

각 사례들이 보여주는 기본적인 성공과 실패의 요인들은 <표 3-3>에 간략하게 정리되어 있는데, 이러한 내용을 기반으로 한국적 상황에서 비영리조직의 모금활동이 보여주는 특성들을 간단히 제시하면서 본 연구를 마무리하고자 한다. 우선 비영리조직의 모금캠페인은 주로 아동에 초점을 두고 그 핵심적 메시지를 전달하고자 하였다. 본 연구에 참여한 모금담당자들은 이러한 메시지의 선택이 일반적으로 사람들이 쉽게 반응하기 때문이라는 현실에 대해 지적하면서도 동시에 개인적으로는 이러한 메시지의 활용이 적절한가에 대한 의문을 제기하기도 한다. 아마도 이러한 메시지의 선택은 일반적으로 사람들은 다수가 아니라 한명의 수혜대상자에 대한 개별화된 정보를 제공하는

경우 감정적으로 쉽게 반응한다(박하연 외, 2013) 는 마케팅 또는 커뮤니케이션 전략이라는 측면을 고려한 것으로 보인다. 그러나 이러한 감정적 반응에 의존하는 경우 이후의 기부자와의 지속적인 관계의 형성과 유지 및 기부행위의 강화를 위한 조직의 노력에는 부정적으로 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 이와 관련하여 기존 연구들이 감정적 반응이 실질적인 기부행위의 결정에는 영향을 미치지 않으며(박하연 외, 2013; 김해룡·박민수, 2013), 실질적인 기부행위를 위해서는 감성적 동기보다는 이성적 동기가 중요하며(김주원·김용준, 2008), 그리고 수혜대상자의 의존성을 지나치게 강조하는 것은 모금에 부정적으로 영향을 미칠 수 있다(박장원·박현순, 2007)는 경험적 결과들을 제시하였다.

그러나 몇몇 모금캠페인은 사회적 이슈를 지속적으로 제기하기 위한 노력을 기울이고 있었다. 다만 이러한 캠페인이 성공하기 위해서는 적절한 메시지로의 전환 또는 세분화 등의 노력이 전제로 되었다는 점을 주목할 필요가 있다. 또한 많은 조직들이 단순하게 모금액이나 기부자수라는 측면만이 아니라 관계의 형성이나 이슈의 확산이라는 측면을 성과로 지적함으로써 모금이 단순히 돈을 모으는 것에 그치지 않는다는 점을 보여준다. 따라서 일부의 조직들이 수행하고 있는 방송모금이나 일대일결연사업과 같은 모금캠페인이 보여주는 수혜대상자의 불쌍함을 강조하거나 동정심을 유발시키고자 하며, 그래서 사회적 가치를 확산시키는 것이 매우 어려우며, 궁극적으로 모금활동 모금 그 자체를 위한 것이 되었다는 일부 참여자의 지적이 모든 모금캠페인의 현실을 보여준다는 해석은 신중하게 이루어져야 한다.

둘째로 모금캠페인의 성공은 전략적 차원에서 기부자에 대한 분석, 기부자 욕구에 따른 개별화된 관리, 적절한 메시지 및 의사소통의 방식, 또는 네트워크의 활용 등에 의존하는 것으로 나타났다. 이러한 요인들은 비영리조직의 자원동원활동을 위한 기본적 활동의 내용으로 제시되는 것이라는 점(Schaff & Schaff, 1999; Weinstein, 2002)을 고려하면, 한국의 비영리조직들 역시도 이런 기본적 지침을 따르고, 그러한 기본적 활동이 자원동원에 있어서 매우 중요하다는 점을 보여준다. 이러한 결과는 본 연구가 기본적으로 모금교육을 받은 모금가들의 모임에서 활동하는 담당자들을 대상으로 하였기 때문에 이들이 기본적인 교육 내용을 각자의 조직에 적용했기 때문에 도출된 것이라고 볼 수도 있다. 때로는 일부의 연구참여자들이 조직이 소규모인 경우 또는 조직화를 지향하는 경우 기존에 제시되던 자원동원을 위한 교육내용을 따라가는 것이 현실적으로 힘들다고 언급하기도 하였다. 그럼에도 불구하고, 대다수의 조직들이 재정자원을 동원하기 위한 모금캠페인의 실행

과정에 있어서는 개별 조직의 특수성보다는 비영리조직의 자원동원에 대한 기본적 지침에 따라 활동을 수행하려는 노력을 하고 있으며, 이런 노력이 성공을 이끌어내고 있음을 보여준다.

세 번째 모금캠페인의 성공은 전략적인 측면뿐만 아니라 모금주체로서 비영리조직의 측면에서도 도출된 중요한 요인에 의존한다. 즉 본 연구의 사례들은 조직에 대한 신뢰, 투명성, 인지도 등 일반적으로 기부자들이 조직을 선택할 때 고려하는 요인들이 실제 모금을 이끌어내는데 중요한 기반이 되고 있음을 보여주었다. 비영리조직에 있어서는 자원동원활동 그 자체가 목적이 아니라 수단으로 조직의 미션이나 목표를 달성하는데 필요한 자원을 획득하는 것이라는 점에서 의미가 있다. 따라서 구체적 모금캠페인을 위한 전략을 수립하는 것 역시도 조직의 미션과 목표라는 틀 내에서 이루어져야 하며, 본 연구의 사례에서 보여주듯이 조직의 미션 그리고 조직의 목표달성을 위한 사업들과의 연관성 등이 모금캠페인에 있어서 중요한 요인이 될 수 있다.

한국의 비영리조직의 수행하는 모금활동은 어떤 특성을 지니고, 한국의 기부자들은 어떤 모금활동에 반응하고 기부에 참여하는가? 본 연구는 이러한 문제제기에서 시작되었으며, 복수의 모금캠페인 사례들을 지속적으로 비교분석함으로써 이러한 질문에 대한 실질적인 대답을 하고자 하였다. 결론적으로 보면 재정자원을 획득하기 위한 모금활동은 한국만이 지니고 있는 특수성에 기반하여 이루어지기 보다는 비영리조직이 자원을 동원하기 위해 수행해야 한다고 제시되는 조직의 미션, 조직의 내외적 상황에 대한 분석, 그리고 그에 따른 전략의 수립 등 보편적인 또는 교과서적인 지침에 따를 때 성과를 거두었다. 이러한 현실을 고려할 때, 개별 비영리조직이 보다 효과적으로 자원동원활동을 수행하기 위해서는 조직이 무엇을 위해 모금활동을 수행하고 있으며, 이러한 모금활동을 통해서 조직이 지향하는 바를 어떻게 사람들에게 전달할 것이며, 또한 구체적으로 어떻게 이러한 내용을 전달할 것인가에 대한 기본적인 고민이 우선적으로 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강철희·최명민·김수현. (2012). 기부노력에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 14(2). pp.57-82.
- 김미숙·김은정. (2005). “사회복지시설의 민간자원동원에 영향을 주는 요인연구: 후원을 중심으로”. 한국사회복지학, 57(2). pp.5-40.
- 김주원·김용준. (2008). 자선단체기부의 기부동기와 기부행동에 관한 실증연구. 경영학연구, 37(3). pp.629-658.
- 김지혜·정익중. (2012). 기부행동과 자원봉사활동은 중복적 보완관계인가? 보충적 대체관계인가. 한국사회복지학, 64(2). pp.133-158
- 김해룡·박민수. (2013). 비영리기관 후원모금전략: 기부지역에 따른 공간적 거리감과 기부메시지 해석수준을 중심으로. 광고학연구. 제 24권 4호. pp.105-120.
- 노연희. (2006). 비영리 사회복지조직의 재정자원동원 효과성과 조직의 관리능력. 한국사회복지학, 제58권 3호. pp.5-26.
- 노연희 (2008). 사회복지조직의 자원동원성과에 영향을 미치는 요인의 구조적 관계: 리더의 전문적 태도, 환경에 대한 인식, 그리고 시장지향성간의 관계. 사회복지연구, 37(여름). pp.91-116.
- 노연희. (2011). 사회복지조직의 기부자 관리 및 조직에 대한 기부자 인식이 기부행위에 미치는 영향에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 13(1). pp.1-31.
- 박장원·박현순. (2007). 기부관여도, 메시지소구방식, 자아효능간의 기부 의사 제고효과에 관한 연구. 홍보학연구. 11월 1호. pp.107-140.
- 박하연·성영신·김지연. (2013). 기부설득에서 수혜자 특성과 메시지 프레이밍의 상호작용 효과. 한국심리학회지:소비자·광고. 제 14권 1호. pp.25-45.
- 이원욱. (2011). 연구조사방법의 이해와 적용: 질적연구와 사례연구방법. 서울: 형설출판사.
- 정정호·김미희. (2008). “기부중단자의 특성 및 기부행위에 관한 연구”. 사회복지연구, 37(여름). pp. 241-266.
- Stake, R. (2000). 질적사례연구. 홍용희·노경주·심종희(역). 서울: 창지사

- Bennet, R. 2006. "Predicting the lifetime durations of donors to charities". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 15(1/2). pp.45-67.
- Desmet, P. & Feinberg, F.M. 2003. "Ask and ye shall receive: The effect of the appeals scale on consumers' donation behavior". *Journal of Economic Psychology*, 24, pp.349-376.
- Diamond, W. D. & Iyer, E. S. 2007. "Creating effective direct mail charitable solicitations: The effects of enclosures and different appeals". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(1). pp.81-100.
- Diepen, M. V., Donkers, B. & Franses, P.H. 2009b. "Dynamic and competitive effects of direct mailing: A charitable giving application". *Journal of Marketing research*, XLVI(Feb.). pp.120-133.
- Hibbert, S. & Horne, S. 1996. "Giving to charity: questioning the donor decision process". *Journal of Consumer Marketing*, 13(2). pp.4-13.
- Meer, J. & Rosen, H.S. 2010. "The ABCs of charitable solicitation, *Journal of Public Economics*". In process. <http://www.sciencedirect.com>
- Schaff, T. & Schaff, D. (1999). *The fundraising planner: A working model for raising the dollars you need*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weinstein, S. (2002). *The complete guide to fundraising management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sargeant, A. 2001. "Relationship fundraising: How to keep donors loyal". *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2). pp.177-192.
- Sargeant, A. & Woodliffe, L. 2007. "Gift giving: An interdisciplinary review". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(Nov.). pp.275-307.
- Radley, A. & Kennedy, M. 1995. "Charitable giving by individuals: A study of attitudes and practice". *Human Relations*, 48(6). pp.685-709.